دراسات في إدارة المؤسسات

التطوير التنظيمي، البناء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، إدارة التغيير





إعداد
مؤسسة الباحث

القاهرة (2019)

دراسات في إدارة المؤسسات

التطوير التنظيمي، البناء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، إدارة التغيير

دراسة من إعداد

مؤسسة الباحث

للاستشارات البحثية بالقاهرة

مجموعة من الأكاديميين في مجال العلوم الإنسانية

إشراف / د. السعيد مبروك ابراهيم

٢٠١٨

هذا الكتاب

إدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وتعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع، على أساس اختلاف مراحله، تطوره، وذلك لما للإدارة من تأثير علي حياة المجتمعات لارتباطها بالشؤون الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية. ولأن الإدارة هي التي تقوم بجمع الموارد الاقتصادية وتوظيفها لكي نشبع بها حاجات الفرد والجماعة في المجتمع. فبالإدارة يصنع التقدم الاجتماعي، وعليها تعتمد الدول في تحقيق التقدم والرخاء لمواطنيها، والإدارة الناجحة هي الأساس في نجاح المنظمة وتفوقها على منافسيها.

وفي هذا الكتاب سوف نتناول، التطوير التنظيمي، البناء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، إدارة التغيير، كمكونات للإدارة الناجحة للمؤسسات.

قائمة المحتويات

الفصل الأول: التطوير التنظيمي

يكتسب التطوير التنظيمي أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته، حيث يعتبر الجانب البشري والتنظيمي من أهم مقومات النهضة الشاملة، ويسعى التطوير التنظيمي الى تحسين الأداء لكل من الأفراد والمنظمات من خلال الاعتماد على المنهجية العلمية، وعلى أثر التحديات التي تعيشها أغلب المنظمات في عالم اليوم فإن منظمات التعليم في العصر الراهن الذي تتسارع فيه التطورات العلمية والتقنية تواجه نفس التحديات.

ويحتل التطوير التنظيمي مرتبة متقدمة ضمن اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية التعليمية، لما له من أثر على البعد الطويل في تحقيق أهداف المؤسسة المدرسية وبرامجها المخطط لها، حيث يعكس التطوير التنظيمي المدرسي مقدار الجهود البشرية المبذولة للارتقاء بمستوى المدرسة بما يحقق لها القدرة على تجاوز مشكلاتها، والانطلاق في وضع الاستراتيجية المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها التعليمية المستهدفة. (عيسى، ٢٠١٧: ٣٢)

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه" عملية تغيير وتحويل ايجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة، بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، والنشاطات الإدارية، والتكنولوجية والمناخ التنظيمي، وغيرها. (القريوتي، ٢٠١٠: ١٥)

كما يمكن تعريف التطوير التنظيمي بالتعريفات التالية:

جهد علمي مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا، وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية، وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، أو الهدفين معا (عامر ، ٢٠١٠: ١١).

نشاط يهدف الى إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها، والتي تحدث بداخلها أو خارجها، وذلك مكن أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات والتطوير، والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال الماي والبشري، أو الاثنين معا (السكارنة، ٢٠٠٩: ٥٠)

مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير، والتي تشمل المنظمة بكاملها، أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضاءه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة، والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة، لمساعدتهم في ايجاد طرق تحسين العمل، لتحقيق أهداف المنظمة، والأفراد العاملين بها. (الغالبي، وصالح، ٢٠١٠: ٣٧)

ومن خلال استعراضنا للتعريفات السابقة، يمكننا القول بأن التطوير التنظيمي يشير إلى الجهد الشامل المخطط لتنمية وتطوير العاملين بالمنظمة عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق التكنولوجيا المستخدمة، والعمليات والهياكل التنظيمية، وذلك بهدف تطوير الموارد البشرية والمعنوية، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

خصائص التطوير التنظيمي:

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه، عن عمليات التطوير الأخرى، ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي ما يلي:

الواقعية: يرتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، ويمارس أنشطته ضمن موارد المؤسسة وامكاناتها.

الفاعلية: يحقق أهداف المنظمة المحددة مسبقا، مع لتأكيد على فاعلية مساهمته في تحقيق الأهداف.

المشاركة: لضمان نجاح تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي، لابد من مشاركة وتعاون كافة أعضاء المؤسسة في جميع مراحله.

القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: يسعى للتأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المؤسسة.

الاستهدافية: لا يحدث عشوائيا أو ارتجالي، بل في اطار منظم نحو هدف محدد تسعى المؤسسة الى تحقيقه في اطار زمني محدد.

التوافقية: يمتاز بقدر مناسب من التوافق بين عمليات التطوير ورغبات القوى المختلفة لعملية التطوير واحتياجاتها وتطلعاتها.

الشمولية: يهتم برفع كفاءة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية، وأساليب تشغيلية، وموارد بشرية ومادية، وتكنولوجية مع منح أهمية كبرى للعنصر البشري.

التدخل المخطط: لا يتم بدون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، وذلك لتجميع الجهود لمواجهتها.

وترى الدراسة أن من أهم خصائص التطوير التنظيمي، أنه يجمع بين الطابع العلمي والعملي في آن واحد، من حيث كونه قائما على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية في تطوير اتجاهات العاملين، ومهاراتهم واستخدام مفهوم النظم لرفع كفاءة عناصر المنظمة، وايجاد التوافق بينها، في حين أنه ذو طابع عملي لقدرته على احداث تغيير فعلي، ضمن برامج عملية موجهه نحو حل المشكلات لتحسين أساليب العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

مراحل التطوير التنظيمي:

تعددت اجتهادات العلماء حول مراحل التطوير التنظيمي، فمنهم من حددها بثلاث مراحل، ومنهم من حدده بخمس مراحل، والبعض زادها الى سبع مراحل، وفيما يلي عرض لمراحل التطوير التنظيمي الثلاث وهي: (الغالبي، ٢٠١٠: ٢١)

مرحلة الإذابة: في تلك المرحلة يتم إثارة ذهن الأفراد في المؤسسة وجماعاتها، لضرورة الحاجة للتطوير، من خلال لفت نظرهم إلى المشاكل التي تعرقل تقدمهم، ويتم في هذه المرحلة استثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم.

مرحلة التغيير: حيث يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل مرحلة تعلم أيضا، إذ يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل أنماطا جديدة من السلوك، تساعدهم على حل مشاكلهم إلى الأحسن، وتهتم هذه المرحلة بتحديد المطلوب تغييره، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير، ويطلق على هذه المرحلة الإبدال.

مرحلة التثبيت: بعد التوصل الى النتائج والسلوك المطلوب، يتم تثبيت ما تم التوصل اليه، بمعنى حماية التغيير الذي تم التوصل اليه، وصيانته، ومحاولة الحفاظ على المكاسب التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، وايجاد توازن جديد، حتى لا يعود الحال الى الممارسات القديمة، ويطلق على هذه المرحلة التجميد.

مرحلة التشخيص: حيث يتم جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قائم الاستقصاء والاستطلاعات والاتجاهات.

مرحلة التخطيط: حيث يتم اعداد خطة استراتيجية لتحسين المنظمة، وهذه الخطة مبنية على البيانات المستاه، من المرحلة السابقة ، ويحدد تخطيط الاستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل ويرسم حلولا لها.

مرحلة التعليم: حيث يتم مشاركة المعلومات التي تم الحصول إليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها، ومساعدتهم في لإدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم، وقد تحتاج مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة يقدم الرأي والارشاد والنصح للأفراد والجماعات.

أساليب التطوير التنظيمي:

توجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في تنفيذ برامج التطوير التنظيمي، ويرجع السبب من اختلاف الأساليب إلى الاختلاف في الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات فيما يخص التطوير التنظيمي، ومن أهم الأساليب الشائعة الاستخدام في العديد من المؤسسات، ما سيتم توضيحه فيما يلي: (عبودي، ٢٠١٧: ٢٤)

تدريب الحساسية: يعتبر أحد الوسائل الفاعلة التي يستعين بها التطوير التنظيمي في محيط العلاقات الانسانية بين أفراد التنظيم، وفي تحسين مهارات الاتصال والعمل كمجموعة لتحقيق أهداف المنظمة، ويتضمن تدريب الحساسية مجموعة من الأشخاص غير مرتبطين بخطة أو جدول عمل معين، وتسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية، وتتكون عادة من ١٠ - ١٥ شخص، والذين قد يعرفون بعضهم البعض من قبل.

بناء الفريق: ويعتبر اسلوب بناء الفريق هو العملية التي يتم من خلالها تحسين فاعلية الفريق، حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق، وتقوم الجهة المسؤولة عن عملية بناء الفريق بمشاهدة التفاعلات والتداخلات بين أعضاء المجموعة، ومن ثم مساعدتهم ليصبحوا أكثر وعياً بالطرق التي تحسن التفاعلات والتداخلات، بالعمل فيما بينهم، ويمكن أن يقوم بهذا الدور مستشار أو عضو من داخل المنظمة متخصص بتطوير جودة العلاقات والتفاعلات البيئية، بما يسهم بتوليد فرق عمل فاعلة، وتسمح هذه الطريقة بتحسين التناسق بين مختلف فرق العمل، وتجعلهم متفاعلين أكثر وتعدل مواقف وأحاسيس فريق ما تجاه الآخر.

الشبكات الإدارية: يقوم اسلوب الشبكة على الافتراض بإمكانية جمع المديرين بين زيادة الانتاج من ناحية، والاهتمام بالقيم الانسانية من ناحية أخرى دون حدوث تعارض بينهما، ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك الإداري قائم على متغيرين هما: الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف الى اعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي ازدياد الفرصة للوصول للوضع المثالي.

ويتم تطبيق اسلوب الشبكة الادارية عن طريق عدة مراحل تتمثل فيما يلي:

تدريب المديرين على مفهوم الشبكة الإدارية ومحتواها، ومن ثم يقوم المديرون بتطبيق ما تعلموه في المرحلة الأولى على مرؤوسيهم، وبعد ذلك يتم تنمية العلاقات بين الجماعات، وبناء القواعد الأساسي، ومعايير العمل، وفي المرحلة الرابعة يتم وضع الهدف التنظيمي للمؤسسة، والأهداف الفرعية، أما المرحلة الخامسة فتتضمن تطبيق الأهداف التي تم تحديدها، وتنفيذها بصورة منتظمة، وأخيرا يتم تقييم التغيرات في المراحل الأخرى وتقييم البرنامج ككل.

الادارة بالأهداف: تعتبر الادارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الادارة، ومدخلا هاما من مداخل التطوير التنظيمي، وواحدا من أهم اساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الادارية التي تواجه التنظيم، وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولو الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة والفرعية لوحداته، ويحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين، ومتحمسين لتنفيذ عملهم.

الإثراء الوظيفي: يقصد به محاولة اعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، حيث إذ لم يكن الموظفون مستمتعين بعملهم، فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة

ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في التخطيط، والتصميم وتقويم الأداء، أي اسناد مهام إشرافية الى الموظفين الذين لا يعملون في تلك المناصب لزيادة حمايتهم تجاه العمل، ودافعيتهم وتجاوبهم مع التغيرات الواجب حدوثها، كما يشمل اسلوب الإثراء الوظيفي يشتمل على تخطيط العمل، وأداء العمل، وتقييم الأداء والانجازات، هذا يشرك هذا الاسلوب الموظف مع المدير في تخطيط العمل وتصميمه وتقييمه لتحفيز الموظف على أداء عمله، وجعله مسؤولا عنه، ومنثم الوصول الى الكفاءة في الانتاج.

الدراسات الميدانية: وتعد الدراسات الميدانية إحدى الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي، من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة، أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم، الذي يوفر للإدارة الكثير من المعلومات التي تساهم في تحديد المشكلات، وصياغة البدائل، واختيار البديل الأنسب، بالإضافة إلى التعرف الى رأي العاملين في نمط الاشراف والقيادة.

مبررات التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم الأساليب التي تساعد المؤسسات على مجاراة التغيرات السريعة التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، ويعد التطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم العام جهدا شاملا ومخططا يهدف لزيادة انتاجية المؤسسة التعليمية، وزيادة مقدرتها على مواكبة التغيير المنشود والمتناغم مع متطلبات المجتمع والمتغيرات المتلاحقة، ويعتبره الباحثون أحد المداخل المتعددة التي تستهدف تحسين قدرات الإدارة المدرسية وتمكينها من الارتقاء بأداء المؤسسة التعليمية نحو الأفضل، كونه يتميز بقدر عال من المرونة مستخدما نماذج ادارية متطورة.

والتي سيتم تناولها فيما يلي: (عباس، ٢٠١١: ٨٥):

أولا: عوامل البيئة الداخلية: وتتمثل في العوامل المرتبطة بطبيعة المنظمة، ومناخها، وهيكلها التنظيمي، والأساليب والاجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف، والأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد، وتتضمن هذه العوامل ما أورده ماهر(٢٠١٣) كما يلي:

التغيرات في أهداف المنظمة ورسالتها، ورؤيتها.

التغيرات في هياكل العمالة، والوظائف وعلاقات العمل.

تطور العاملين، وزيادة مستوى طموحهم، وحاجاتهم، مما يدفع الادارة لإيجاد وسيلة مناسبة لمساعدة أفرادها على التكيف.

التغيرات في الأساليب الإدارية المتبعة والاجراءات ومعايير العمل.

التغيرات في الاجهزة والآلات والخدمات وغيرها من الأساليب المتبعة.

التغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

ثانيا: عوامل البيئة الخارجية: وتلعب دورا كبيرا فيما يتعلق بالتطوير التنظيمي، ومن أهم هذه التغييرات ما ذكره عصفور(٢٠١٨) مما يلي:

التغييرات السياسية والاقتصادية: حيث تتطلب هذه التغييرات سواء كانت ايجابية أو سلبية، أن تقوم المؤسسة بالتكيف وايجاد التوازن في أنشطتها مع تلك المستجدات.

التغيرات الاجتماعية: وتتمثل في نمط لمعيشة ومستواها، ودور المرأة في المجتمع، ومستوى التعليم، والتي ينعكس أثرها على القوى العاملة، ومن ثم على سياسة المؤسسة.

التغيرات في القوانين والتشريعات، ويقصد بها التغيرات التي تصدرها الحكومة من لوائح لضبط طبيعة العلاقات بين الدولة والمؤسسات، مثل التشريعات المتعلقة بالبيئة والاستثمار، وقوانين تنظيم البنوك والضرائب وغيرهما.

زيادة حدة المنافسة في السوق: وهي تلك المنافسة المتمثلة في تكثيف الحملات الاعلامية بين المنافسين وادخال منتجات جديدة الى السوق، بالإضافة إلى حدوث تغير في رغبات المستهلكين وأذواقهم ودخولهم.

التغيرات التكنولوجية: وهي تلك التغيرات التي تؤثر على الخدمات التي تقدمها المؤسسة، مثل التطور في المعدات والآلات، وأساليب العمل وادخال التكنولوجيا في ادارة العمل مثل الحاسبات والانترنت.

الثورة المعرفية: حيث يؤثر الانفجار المعرفي والنمو المتسارع في جميع مجالات العلم والمعرفة، وميادينها على المؤسسات ويدفعها لإحداث تطوير تنظيمي.

أهداف التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي المخطط له، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية(المدرسة) ورفع كفاءتها وفعاليتها عامة، و يتم ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها كما يلي: (الغالبي، ٢٠١٠: ٦٧)

توضيح رسالة المؤسسة التعليمية وغاياتها وأهدافها، والعمل علي تناغم أهداف العاملين والوحدات والمؤسسة ككل وتكاملها.

جعل المؤسسة التعليمية أكثر فاعلية وأكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والادارية، ومشكلات العاملين.

تحسين التعاون والتضافر والاتصال، والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسيهم وبين الوحدات، والتشجيع على الصراحة والمناقشة الحرة للاختلافات والمشكلات.

تحسين عملية اتخاذ القرار، وتشجيع العاملين(المعلمين - الاداريين) على قبول القرارات وايجاد القدرة على قبول التغيير والتعامل معه.

تحسين أداء الأفراد والجماعات والعلاقات الشخصية والوصول إلى اتفاق جماعي على الآراء ووضعها موضع التنفيذ.

مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التطوير المطلوب.

الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

تمكين المدرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف عوضا عن أساليب الإدارة التقليدية.

زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.

مجالات التطوير التنظيمي:

تتمثل مجالات التطوير التنظيمي فيما يلي: (العميان، ٢٠١٥: ٨٠)

المجال الاستراتيجي: ويهتم بالتغيرات في استراتيجيات المنظمة الكلية والفرعية والوظيفية، بالإضافة الى التغييرات المتعلقة بقرارات المنظمة المهتمة بعملية تخصيص الموارد، وتغيير الأهداف المقررة.

المجال الهيكلي: ويتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضا هياكل الادارات الفرعية، وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، ونطاق الاشراف والعلاقات بين العاملين، بالإضافة الى نظام المكافآت وتقييم الأداء، ونظام المراقبة.

المجال التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتطوير التكنولوجي، لمواجهة الأوضاع واقتناء وسائل انتاج حديثة، أو تغيير طرق الانتاج وخطوطه، وتطوير طرق الاتصال ووسائله باستخدام وسائل اتصال جديدة، واستخدام طرق حديثة للتعامل، مثل تحويل الأموال والتجارة الالكتروني، وتقوم مؤسسات التعليم العام في هذا المجال بالاستفادة من الوسائل التكنولوجية في دفع المصروفات الدراسية على سبيل المثال.

المجال الانساني: ويعني هذا المجال بتغيير الافراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين هما: تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم، واحلال غيرهم محلهم، والثاني التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم، وتنمية قدراتهم، وتعديل أنماط سلوكهم.

معوقات التطوير التنظيمي:

يسعى التطوير التنظيمي الى زيادة درجة التعاون بين الافراد والجماعات داخل المؤسسة، لكن تظهر عدة معوقات تحد من فاعلية المؤسسة، ولإنجاح عملية التطوير التنظيمي، يتطلب الأمر معرفة تلك المعوقات، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة للتغلب عليها، ومن تلك المعوقات ما يلي: (أبو بكر،٢٠١٣: ٦٧)

المعوقات البشرية: ويندرج ضمن هذا النوع من المعوقات مقاومة بعض الأفراد للتغيير والتطوير، نتيجة ارتياحهم للمألوف والخوف من المجهول، بالإضافة الى نقص المقدرات والكفاءات المتخصصة، وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون وظائف قيادية عليا.

المعوقات البيئية: وتتمثل في البيئة القانونية، والأوضاع السياسية والأزمات الاقتصادية، وغيرها من العوامل المتغيرة باستمرار، والتي تحيط بالمؤسسة وتعرقل عملية التطوير.

المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الامكانات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التطوير التنظيمي، فعلى سبيل المثال قلة الوسائل التكنولوجية، وعدم الاهتمام بتهيئة العاملين وتدريبهم على التقنيات الحديثة، له أثر بالغ على عملية التطوير.

المعوقات الاجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمع، والعادات الاجتماعية السيئة سلبا في تقبل الأفراد للتطوير التنظيمي، أضف الى ذلك ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة يضعف التطوير.

المعوقات التقنية: وتشمل عدم الاهتمام بتزويد المؤسسة بالتقنيات الحديثة، وتراجع مهارات العاملين ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

استراتيجيات التعامل مع معوقات التطوير التنظيمي:

هناك عدة طرق للتعامل مع مقاومة الأفراد للتطوير التنظيمي، وهذا يعتمد على قدرة القائد على توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة والأفراد، واختيار استراتيجية مناسبة للتعامل مع المقاومة بشكل صحيح، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

والتعميم والاتصال

المشاركة والاندماج

التسهيل والدعم

الاستغلال واختيار الأعضاء

عوامل نجاح التطوير التنظيمي (السكارنة، ٢٠٠٩: ٥١)

الوعي والادراك الصحيح لضرورة اعتماد رؤية تحكم برامج التطوير المختلفة، فالرؤية ضرورية باعتبار أن عمليات التطوير جذرية وسريعة، وذلك يتطلب من المؤسسة المبادرة الفعالة والعمل بردود فعل طويلة الأمد وبرامج واضحة للتطوير.

تفعيل دور القيادة في التأسيس لثقافة تنظيمية مرنة، وهيكل تنظيمي يستجيب بكفاءة للأحداث الطارئة والمفاجئة، وبالتالي تكون المؤسسة أكثر جاهزية لحالات التطوير والتغيير.

وجود بيئة عمل صحيحة تتسم بالثقة والالتزام والمشاركة الفعلية لتعزيز جوانب طرح الأفكار الإبداعية والابتكارية، بالإضافة إلى توفير نظام حوافز عادل وكفؤ يعطى لجهود التطوير التنظيمي المكافآت التي يستحقها لإدارة العمل واستمراريته.

توفير المناخ الملائم لقبول التطوير وعدم مقاومته، وتنمية مهارات الأفراد بالبرامج التدريبية، واستثارة مواهبهم وقدراتهم عن طريق اتاحة فرص المبادأة والتطوير، وتشجيع الاقتراحات والنشاطات والمبادرات الابتكارية والابداعية.

وجود نظام معلومات يسمح للعاملين بالتعبير عن ردود أفعالهم ومشاكلهم من التطوير، ولابد من أن تصل هذه المعلومات للإدارة العليا، فوجود تغذية راجعة من العوامل الهامة المساعدة في تحديد فاعلية خطة التطوير، وتنفيذه.

مناهج التطوير التنظيمي:

منهج الشبكة الادارية: يؤدي تطبيق هذا الاسلوب في الإدارة الى الدقة في تحديد الاهداف وتوضيحها وكذلك البحث في تقييم الاداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف بالإضافة الى استخدام النهج الاداري الاكثر ديموقراطية في ادارة التنظيم وفي ادارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي. ويرى الباحثون ان لهذا الاسلوب دور كبير في نجاح جهود التطوير التنظيمي.

منهج نظام ليكرت : حيث يظهر أسلوب نظرية ليكرت أهمية العنصر الانساني في التطوير التنظيمي من خلال السعي الى تحقيق اهدافها في احداث تغيير في سلوك المنظمات الادارية وكذلك الافراد وكنتيجة لجهودها كان لمساهمات التدريب المعملي في المنظمات الصناعية واسلوب التغذية الراجعة الاثر الاكبر في بلوره المفهوم السابق من حيث اهميه العنصر الانساني في التطوير، ولا ننسى مساهمات النظرية الإدارية والبيروقراطية في محاوله ايجاد تنظيم اداري مثالي يقوم على اساس تقييم العمل الاداري والمكتبي وكيفيه تأثير ذلك على المهام والسلوك، حيث ركزت هذه المرحلة على ضرورة تقسيم العمل وفقا للوائح والتعليمات دون اعطاء أي اعتبار للجوانب او العوامل الشخصية، فقد كانت نظريه الادارة تحاول ايجاد مبادئ يستطيع الاداري من خلالها وضع هيكل رسمي يساعد على تسهيل القيام بالمهام والواجبات بدلا من الاعتماد على الحدس والتخمين في اداره الامور.

منهج بناء الفريق: تمثل جماعات العمل حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية، وبين المنظمة من ناحية أخرى، ولعل معرفة أبعاد التغيير والتطوير، في جماعات العمل، تحدد الصعوبات التي تواجه المنظمة في التخطيط لعمليات التطوير، وقد تحدث تغييرات في شكل الجماعة وقيمها ومعاييرها وأهدافها، وتماسك الجماعة، وأساليب الاتصال فيما بينه، وأنماط اتخاذ القرار.

منهج اسلوب البحث الموجه: الذي قام على اسس اهمها البحث الموجه والتغذية الراجعة والتدريب المعملي. وقد انتشر تطبيق هذا التطوير في عده دول في اوروبا وامريكا، وتمثل ذلك بالتدريب المعملي ، والاثراء الوظيفي وبناء الفريق والعمل على ضرورة فهم ديناميكية الجماعة وتفاعلها داخل المنظمات الادارية ، والاستعانة بعلم النفس الاجتماعي . وتم تركيز الجهود على ضرورة استخدام المنهجية العلمية في تطوير اساليب العمل.

وكان للعلاقات الانسانية دورها في هذا المجال حيث ركزت على المحددات الرئيسية لتطوير جماعه العمل والتعرف على خصائص الجماعات غير الرسمية باعتبار المنظمة مجتمعا انسانيا وتعتمد الادارة فيها على العلاقات الانسانية في محاولاتها التنسيق بين جهود الافراد لخلق جو عمل ملائم يحفز الافراد على العمل بشكل تعاوني بهدف تحقيق اهداف التنظيم من ناحيه واشباع رغبات الافراد من ناحيه اخرى. (حمودة، ٢٠١٠: ٧٤)

الفصل الثاني: البناء التنظيمي : مفهوم البناء التنظيمي

لكل منظمة بناء تنظيمي يوضح تقييم النشاطات والاعمال والواجبات والاقسام والادارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي تحديد اهداف المنظمة، وأوجه النشاط المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات ادارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات والقيام بالأعباء الملقاة على عاتقهم.

وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الادارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول الى تحقيق أهداف متفق عليها مسبقا، وهو يوفر الاطار الذي يتحرك فيه الافراد ومن خلاله يتم توحيد الجهود والتفاعل بينها وبين الانشطة المختلفة في المنظمة، ومن هذا المنطلق فان البناء التنظيمي يعتبر احد الاسس لتحديد وتمييز المنظمات، ومن خلال ثلاثة متغيرات رئيسية من متغيرات البناء التنظيمي تمثل مبادئ البناء التنظيمي وهي: المركزية – الصيغ الرسمية – درجة التعقد، وفيما يلي عرض لتلتك المغيرات:

مبادئ البناء التنظيمي:

المركزية:

حظي مفهوم المركزية باعتباره أحد مفاهيم البناء التنظيمي بالعديد من التعاريف، نذكر منها ما يلي:

تعرف المركزية بأنها" تجميع اتخاذ القرار في يد شخص واحد في التنظيم بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور"

" درجة المشاركة أعضاء المنظمة في اتخاذ القرار.

" تمركز صلاحيات اتخاذ القرار في يد شخص أو أشخاص قلائل في قمة الهرم الاداري، وتكلف الادارات المرتبطة بالإدارة العليا بالرجوع اليها، فيما يتعلق بتنظيم الأمور والمسائل التي تعترض طرق عملها".

" ميل الادارة الى تركيز الحجم الأكبر، والأهم من سلطة اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي أي مركز الرئيس الأعلى للمنظمة، واحتفاظ المستوى الاداري الاعلى بالسلطة، وعدم التفويض.

هي حصر حق اتخاذ القرار فـي قمة الهيكل التنظيمي. أي تركز السلطة فـي الإدارة العليا.

ومن خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن المركزية تقتضي حصر السلطة في يد الادارة المركزية في العاصمة، بمعنى مركزية مطلقة قائمة على عدم التركيز الاداري، الذي يهدف الى تخويل ممثلي الادرة المركزية، وسلطة البت في بعض الامور على أن يكون ذلك تحت رقابة واشراف السلطة المركزية.

الصيغ الرسمية:

يعتر مبدأ الصيغ الرسمية أحد المبادئ الهامة في البناء التنظيمي، وذلك بسبب تأثيرها الايجابي على الاستقرار، وتقليلها في تباين سلوك العاملين في المنظمات، وتسهيلها لعملية التنبؤ بنتائج النشاطات التنظيمية، ولهذا فقد تعددت التعريفات الاجرائية لها كأي عنصر من عناصر البناء التنظيمي.

ويعرف مبدأ صيغ الرسمية بأنه" الدرجة التي يتم بها تيقن العل وفقا لمعايير محددة، ثم الدرجة التي تسمح فيها بالخروج على هذه المعايير.

كما تعرف بأنها" الدرجة التي تشكل بها القواعد والاجراءات والاعمال والأنشطة التي يقوم بها الموظفون داخل المنظمة.

كما تعرف بأنها" المدى الذي تكون فيه القواعد والاجراءات والتعليمات، موضحة بصورة مكتوبة، وبالتالي فنه يمكن تعريفها على أنها تلك القواعد التي تضعها المنظمة لتسيير أعمالها، وتنظيم علاقات اقسامها بعضها ببعض، كي تضمن سهولة مرور الاجراءات والقرارات، ولهذا تفي الاحتياجات الفردية والتنظيمية على سواء، وذلك لأن هناك مجالات محددة ورسمية تقوم هذه الصيغ الرسمية بترتيبها على طريق القوانين، أو اللوائح الإدارية.

أهداف البناء التنظيمي

من الأهداف التي يحققها البناء التنظيمي للمؤسسات ما يلي:

١ـ يبّين البناء التنظيمي كيفية تقسيم الأعمال بين الموظفين في المؤسسة فتوضح أنواع وعدد الوظائف فيها سواء كانت تلك الوظائف رئيسية يناط بها تحقيق الهدف الرئيسي أم وظائف مساعدة يناط بها القيام بالأعمال الثانوية أم وظائف استشارية يناط بها تقديم التوصيات والمشورة للأجهزة المختلفة. (الغالبي، ٢٠١٠: ٥٤)

٢ـ يوضّح البناء التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال الرسمي في المؤسسة فتظهر من له سلطة على من ، ومن مسؤول أمام من، ومن يتصل بمن، وعليه فإن كل رئيس أو مرؤوس يتعّرف على مكانه في السلم الإداري.

٣ـ يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.

٤ـ بين الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وحجم كل منها ونوعية النشاط الذي تمارسه الوحدات المختلفة ومقارنة نطاق الإشراف فيها مما يسهل على المتعاملين في المؤسسة التعرّف على واقعها بسرعة.

٥ـ يوضّح الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف لكل رئيس من خلال معرفته لعدد المرؤوسين التابعين لكل رئيس ومدى التباين أو التوافق في أعمالهم وبعد المسافة بينهم وبين الرئيس. وفي ضوء ذلك، يمكن للمنظّم وضع توصياته إما بالتوسع في تفويض السلطة أو تضييقها وذلك حسب الموقف. (الغالبي، ٢٠١٠: ٦٥)

٦ـ يظهر الهيكل التنظيمي اللجان في المؤسسة، وسلطاتها وعلاقتها بأجزائها، ومستوياتها في الهيكل التنظيمي سواء كانت في المستويات العليا(مثل لجنة المديرين ولجنة التخطيط، ولجنة السياسات العامة، واللجنة المالية.. وغيرها) أم في المستويات الأخرى من الهيكل التنظيمي. كما وتوضح الهيكل التنظيمية اللجان (مثل: مؤقتة أو دائمة) وحجم اللجان (كبيرة أو صغيرة).

٧ـ يفيد الهيكل التنظيمي في مجال تدريب الموظفين الجّدد فتستخـدم فـي البرامـج التدريبيـة التوجيهية (أو التمهيدية) لتعريف الموظفين بأقسـام المؤسسـة مواقعهـم فـي التنظيـم، ورؤسائهم ومرؤوسيهم، والأشخاص الذين سيكونون علـى اتصـال بهـم أثنـاء عملهـم.

٨ ـ يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة وثيقة توضيحية يمكن الاستعانة بها لدراسة التطور التاريخي والوظيفي للمؤسسات الإدارية خلال فترة معينة من الزمن.

٩ـ يستخدم الهيكل التنظيمي لأغراض إعلامية فتساعد الأفراد من خارج المؤسسة التعرّف على أقسامها وأعمالها والأشخاص الموجودين فيها بصورة سهلة وسريعة.

١٠ـ يساعد الهيكل التنظيمي في اكتشاف ومعالجة الانحرافات والأخطاء الموجودة في التنظيم من خلال عملية تحليل الهيكل التنظيمية وعليه، فإنها تكشف العلاقات غير السليمة والتداخل أو الازدواج بين المهام المختلفة.

١١ـ يفيد الهيكل التنظيمي باعتباره وسيلة في تبيان ما إذا كانت المؤسسة تتبع الأسس والقواعد التنظيمية السليمة كنطاق الإشراف ووحدة القيادة والأمر وتوزيع العمل توزيعاً منطقياً سليماً. (الشلوي، ٢٠٠٥: ٣٤)

شروط البناء التنظيمي :

البناء التنظيمي هو تلك العملية التي تتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقـات السلطـة للمنظمة ككل، وذلك كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات والخطط الخاصة بالمنظمة، والتي تـؤدي إلى تحقيق أهدافها. والواقع إذا أردنا فهم المقصود بالتصميم التنظيمي فإن علينا أن نقـوم بعقد مقارنة بين مصطلـح الهيكل التنظيمي ومصطلح البناء التنظيمي فعندما نتحدث عن الهيكل التنظيمي فإننا نتحدث عن العناصر المشتركة التي تختص بها الهياكل التنظيمية، أما الحديث عـن البناء التنظيمي فهـو الحديث عن التعريفات الفريدة والعلاقات المتداخلة بين هذه العناصر التي تساعـد المنظمة علـى وضع استراتيجيتها موضع التطبيق الفعلي وتحقيق أهدافها.

الثقافة التنظيمية:

يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبيرة، علي اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فمفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلي كتب الإدارة، يعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدي المجتمع ما، وقد اقترن إدراك علماء المنظمة والمديرون لأهمية العلاقة بين الثقافة والإدارة، بالفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية كبري عظمي في العالم، فقد سيطرت اليابان علي الأسواق العالمية، وأسست لها شهرة قوية ارتكزت علي الجودة والموثوقية والقيم والخدمات. (حمودة، ٢٠١٠: ١١١)

وقد عزا أغلب علماء الإدارة والتنظيم أحد المواضيع الساخنة في الإدارة منذ بداية الثمانينات، واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري، ولما كانت الثقافة التنظيمية علي هذا القدر من الأهمية، فإن هذا المبحث سيتناول مفهوم الثقافة التنظيمية وعناصرها وأهميتها وخصائصها الرئيسية، كما ستتناول هذا الفصل الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية والثقافة القوية والضعيفة وتكوين الثقافة ومستوياتها ودواعي تغييرها. (الغالبي، ٢٠١٠: ٩٨)

مفهوم الثقافة التنظيمية :

المعني اللغوي للثقافة:

لفظة ثقافة هي لفظة عربية الأصل، وهو مصدر من الفعل ثقف، وتشير كلمة ثقافة إلي عدد من المعاني منها : الحذق والفهم والفطنة وسرعة أخذ العلم، وتقويم الاعوجاج خاصة اعوجاج الرماح، كما تفيد معني التهذيب، وفي القرآن الكريم استخدم الفعل ثقف بمعني ظفر بالشيء ووجده علي جهة والغلبة، كما استعمل في الإدراك. (المعجم الوسيط)

أبرز المفاهيم الاصطلاحية للثقافة:

_ تعريف تايلور:

" الثقافة هي الكل المركب الذي يشتمل علي المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في جماعة ".

_ تعريف كلباتريك :

" الثقافة كل ما صنعته يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية ".

_ تعريف اليونسكو:

" الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن يناظر إليها علي أنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات ". فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، فما هو مفهوم ثقافة المنظمة.

مفهوم ثقافة المنظمة

هناك عدة تعاريف لثقافة المنظمة منها :

" هي مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة".

"هي مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة".

"هي مجموعة من القيم المشتركة لدي أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمنظمة.

"هي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة". عرف كوسن الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية لتلك المنظمة".

كما تعرف بأنها "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد". أو "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة"

عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة هي:

١- القيم التنظيمية organizational values

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم علي توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم علي سبيل المثال المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، عدم قبول الرشوة، احترام العملاء، تقليل التكلفة، العلاقة التعاونية بين العاملين.

ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، ومصادر القيم التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد، ويري السالم أنه يوجد نوعان من القيم علي مستوي المنظمة هما القيم الوسيلية والقيم النهائية، والقيم النهائية هي النتائج النهائية التي تسعي المنظمة إلي تحقيقها، وقد تتبني المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز ،الربحية، الاقتصاد، الابداع، الجودة. أما القيم الوسيلية فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة علي نشره بين العاملين، ومن السلوكيات الوسيلية: الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليد العمل، الحيطة والحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر. (الشلوي، ٢٠٠٥: ٥٤)

إن تنوع القيم الثقافية في المجتمعات يؤدي إلي اختلاف كبير في استجابات الكوادر الإدارية لأنماط قياداتها، ففي بعض المجتمعات يكون الأداء الوظيفي والانتاجي للموظفين في المؤسسات الإدارية أفضل وأكثر فاعلية في ظل القيادات السلطوية، وتنقلب هذه الصورة في غيرها من المجتمعات حيث تحقق القيادة الديمقراطية في المؤسسات الإدارية نجاحا أكبر في حفز الكوادر، فإذا كانت القيادة الأبوية قد نجحت في مؤسسات اليابان وبعض أقطار أمريكا الجنوبية، فهي قد لا تكون ملائمة لثقافات جنوب آسيا وأوروبا.

وقد زودتنا البحوث الأنثروبولوجية بكثير من المعلومات عن دور ثقافة المجتمع في تحديد مدارك الناس للحوافز والمنجزات وهي من العوامل الجوهرية في تحريك وتوجيه مسيرة المنظمات الإدارية، فالعقائد الدينية والقيم الحضارية قد تتشكل في نسق لا يحفز دوافع الإنجاز بل يضعفها بينما تكون في مجتمعات أخري في صيغ تكفل تنمية هذه الدوافع وترويجها، والتمسك بالقيم البروتستانتية في بعض المجتمعات الغربية قد نما وعزز دوافع الإنجاز والطموح في مجالات الإدارة والتجارة والعمل، بعكس التشبث ببعض القيم الغيبية والسحرية في بعض المجتمعات التقليدية التي تعاني من تدني هذه الدوافع كما في الثقافة الهندوسية.

إن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي أساس شخصية المنظمة، يستتبعه أنه يجب علي المديرين أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح.

٢ـ المعتقدات التنظيمية organizational beliefs:

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة والاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

٣ـ الأعراف التنظيمية organizational norms:

الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها أو فاعليتها أو عدم فاعليتها.

أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم علي اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن الأعراف علي سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه، أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة .

٤ـ التوقعات التنظيمية organizational expectations:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلي توفر بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:

١ـ تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية

إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد علي تطوير الإحساس بغرض مشترك. Ladyshewsky, R. K. (2010).

٢ـ تسهل الالتزام الجماعي:

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

٣ـ تعزز استقرار النظام:

تشجع الثقافة علي التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

٤ـ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد علي فهم ما يدور من حولهم:

حيث توفر ثقافة المنظمة مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة الصمغ/الأسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد علي تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

وتعتبر الثقافة التنظيمية أصلا من أصول المنظمة وكذلك التزاما من التزاماتها، فهي أصل لأن المعتقدات المشتركة تسهل الاتصالات كما أن القيم المشتركة توفر مستويات عالية من التعاون والالتزام، أما كونها التزام فيكون في حالة عدم قدرة القيم والمعتقدات المشتركة علي تلبية احتياجات المنظمة وأفرادها وزبائنها. (الشلوي، ٢٠٠٥: ٥٩).

الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة:

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها :

١ـ ثقافة المنظمة نظام مركب:

تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

٢ـ ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلي خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغير يطرا علي أحد جوانبه لا يلبث أن ينسحب أثره علي باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل علي تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلي جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

٣ـ ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلتها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة، تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلي مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

٤ـ ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:

تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها علي التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث يوجد عموميات ثقافية بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد، والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هذه المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة وهي تلك السمات التي توجد لدي فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة. (القريوتي، ٢٠١٠: ٦٥)

وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدي المديرين، وبناء عليه يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضا داخل المنظمة ومن المهم التأكيد علي أن الثقافة العامة للمنظمة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء أي أن الحديث عن الثقافة التنظيمية يقصد به الحديث عن الثقافة العامة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة، وتميل الثقافات الفرعية للظهور في المنظمات الكبيرة في الأقسام المختلفة فمثلا قسم المشتريات يمكن أن تكون له ثقافة فرعية متميزة مشتركة بين أعضاء القسم وبالتأكيد فإن الثقافة الفرعية تتضمن القيم الجوهرية للثقافة العامة مضافا إليها قيما خاصة بأعضاء قسم المشتريات، وإذا لم تمتلك المنظمة ثقافة عامة وتتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤدي للتقليل من قيمة الثقافة التنظيمية علي أنها متغير مستقل ولن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك غير المقبول. (الصيرفي، ٢٠١٣: ٨٥).

إن وجود ثقافات معاكسة وهي الثقافات التي تمارس فلسفة وقيما تتعارض مع الثقافة السائدة، تنشأ من الاندماجات أو الاستحواذات لمنظمتين، لأن موظفي إحدى المنظمتين ومديريها يحملون قيما وافتراضات تتعارض مع نظرائهم من المنظمة الأخرى وهذا ما يعرف بصراع ثقافات المنظمة.

الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة :

هناك عدة وجهات نظر حول الأبعاد الرئيسي لثقافة المنظمة منها :

أولا: رأي روبينز أنه لثقافة المنظمة عشرة أبعاد هي:

١ـ المبادرة الفردية:

درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدي الأفراد.

٢ـ التسامح مع المخاطر:

ما مدي تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جزيئين ومبدعين ومخاطرين.

٣ـ التوجيه:

ما مدي قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقيعات أدائية واضحة.

٤ـ التكامل:

ما مدي تشجيع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق.

٥ـ دعم الإدارة:

ما مدي قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة لمرؤوسيهم.

٦ـ الرقابة:

ما مدي استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف علي الموظفين وضبط سلوكهم.

٧- الهوية:

ما مدي انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.

٨- نظام المكافأة:

ما مدي توزيع المكآفات (الرواتب، الزيادات، الترقيات) علي الموظفين علي أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحاباة. (الصيرفي، ٢٠١٣: ١٢١)

٩- التسامح مع الصراع:

ما مدي تشجيع المنظمات لموظفيها علي إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.

١٠- أنماط الاتصال:

ما مدي وجود اتصالات في المنظمة تقتصر علي السلطة الرسمية .

ثانيا: رأي العطية:

تعرض العطية سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية، وهذه الخصائص هي:

١- الإبداع والمخاطرة:

درجة تشجيع العاملين علي الإبداع والمخاطرة.

٢- الانتباه للتفاصيل:

الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل أي البيانات التفصيلية والقرارات الموثقة.

٣ـ الانتباه نحو النتائج:

درجة تركيز الإدارة علي النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

٤ـ التوجه نحو الناس:

درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها علي الأفراد داخل المنظمة

٥ـ التوجه نحو الفريق:

درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفرق لا الأفراد.

٦ـ العدوانية:

درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم وودية التعامل معهم.

٧ـ الثبات:

درجة تأكيد فعاليات المنظمة في المحافظة علي الحالة الراهنة بدلا من النمو.

ثالثا: رأي القريوتي:

أما القريوتي فيقول نقلا عن جوردن وكامنزن في كتابهما إدارة المناخ الإداري بأن سمات الثقافة التنظيمية تتفاوت بين المنظمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية بالرغم من تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص هي:

- **درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسئولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.**
- **درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين علي أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.**
- **درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.**

- مدي دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل ومدي الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق علي العاملين.
- مدي الولاء للمنظمة وتغليبه علي الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكآفات، وفيما إذا كانت تقوم علي الأداء أو علي معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا علي القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات (القريوتي، ٢٠١٠: ٧٥)

رابعا: رأي الهواري:

يذكر الهواري أن العلماء تمكنوا من تحديد طبيعة العناصر التي توضحها ثقافة أي منظمة فقد توصل هارسون و ستوكس إلي ١٥ عنصرا تعكس طبيعة ثقافة المنظمة وهي:

١ـ الأولويات التي يعمل بها أعضاء المنظمة مقابلة احتياجات الرؤساء، تنفيذ الواجبات حسبما تمليه الوظائف المكتوبة، مواجهة التحديات التي تفرضها الوظيفة، التعاون مع الزملاء لحل مشكلات العمل والمشكلات الشخصية .

٢ـ معايير الناس التي تكسب أو تتقدم في المنظمة التعامل الجيد مع الرؤساء، العمل في ضوء النظم الموضوعة، تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية، إقامة علاقات عمل قوية مع الزملاء.

٣ـ نظرة المنظمة للعاملين فيها قوة عاملة يكون وقتهم ومجهودا تهم تحت تصرف المسئولين، موظفين بموجب عقد لهم حقوق وعليهم واجبات، زملاء ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة، أعضاء عائلة أو أصدقاء يحبون بعضهم البعض.

٤ـ قنوات توجيه الموظفين يتم من خلال أصحاب السلطة الذين يعاقبون ويكافئون، نظم وقواعد وإجراءات، الالتزام الشخصي لإنجاز أهداف المنظمة، رغبتهم الشخصية بأن يكونوا مقبولين من الآخرين.

٥ـ طبيعة عملية صناعة القرارات توجيهات وتعليمات من أعلي لأسفل، الالتزام بالقنوات الرسمية والاعتماد علي السياسات والإجراءات، قرب اتخاذ القرارات من مراكز التنفيذ، استخدام الإجماع في صناعة القرارات.

٦ـ إسناد المهام للموظفين يتم علي أساس رغبات الأشخاص الموجودين بالسلطة، احتياجات المنظمة، ملائمة متطلبات الوظيفية مع قدرات شاغليها، التفضيلات الشخصية للأفراد.

٧ـ المطلوب من الموظفين أن يكونوا جادين ومطيعين ومخلصين للمسئولين، علي مستوي المسئولية، محفزين وأكفاء وراغبين في المبادأة، أعضاء في فريق عمل متعاونين.

٨ـ المطلوب من الرؤساء أن يكونوا أقوياء حاسمين ولكن عادلين، رسميين ومتجنبين استخدام سلطاتهم لأغراض شخصية، ديمقراطيين راغبين في قبول آراء المرؤوسين، متفهمين للاحتياجات الشخصية للمرؤوسين.

٩ـ يمكن لشخص أن ينتقد آخر عندما يكون له سلطة في المنظمة، يكون ذلك من مسئوليات وظيفته، يكون لديه معلومات أو خبرة يستخدمها ليعلم اخرين ويرشدهم في تنفيذ العمل، يطلب منه الشخصي الآخر المساعدة.

١٠ـ دوافع العمل هي

الأمل في الثواب والخوف من العقاب، العمل علي قدر الأجر العادل، رغبة في الإنجاز ونجاح المنظمة، رغبة في مساعدة الآخرين.

١١ـ العلاقة بين الإدارات في المنظمة علاقة تنافسية ومصلحة، علاقة رسمية، علاقة تعاونية يرغبون في إنجاز الأهداف (أي روح الفريق)، علاقة ودية.

١٢ـ التعامل مع الصراعات بين الدوائر أو الأشخاص يتم من خلال سلطة أعلي، تجنبها باستخدام القواعد والتفسير الرسمي، مناقشتها بصراحة لتحقيق أفضل النتائج، بهدف المحافظة علي العلاقات الطيبة.

١٣ـ يتم الاستجابة للبيئة الخارجية كما لو كانت في غابة والمنافسة مخيفة من أجل البقاء، نظام مرتب حيث العلاقات محددة هيكليا، منافسة من أجل التميز، مجتمع مكون من أجزاء متبادلة حيث المصالح المشتركة هي الأهم.

١٤ـ عندما تتعارض النظم في الطريق فإن الناس في المنظمة يكسرونها إذا كانوا سيفلتون من العقاب، يلتزمون بها، يتجاهلون لتنفيذ المهام بشكل أفضل، يدعمون بعضهم البعض لتكوين صداقات واستبعاد صعوبات للغير.

١٥ـ الناس الجدد في المنظمة لابد وأن تتعلم من هم الناس الذين يديرون المنظمة حقيقة، القواعد السمية، الإنجاز، كيف يتعاونون ويكونون علاقات طيبة مع الآخرين. (الهواري، ٢٠١٨)

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي

تعريف المناخ التنظيمي:

أخذ مصطلح المناخ التنظيمي طريقه إلي الظهور مطلع الستينات من القرن الماضي، وقدتم استخدامه في الأوساط الإدارية الحديثة، ليشير إلي الملامح العامة أو الجو الذي يسود في مؤسسة ما.

وعلي ما يبدو أن علماء الإدارة قاموا باستعارة مصطلح "المناخ التنظيمي" من علماء الأرصاد الجوية، فكلمة "مناخ" هي تعبير مجازي تتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي، يصف فصول السنة، والتحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع. وقد طبق هذا الاصطلاح علي مكان العمل، باعتباره التنظيم. كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر ويتأثر بها.

وهو بهذا المعني يشير إلي القيم السائدة في المجتمع، وتأثيرها علي العملية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وإلي المفاهيم الإدراكية، والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعة، والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، ونمط القيادة، والقوانين والقواعد الموجودة، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير علي السلوك الإداري. (العميان، ٢٠١٣: ٦٤)

وقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لأثر المناخ (البيئة) التنظيمية، إذ أنها تتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية وأبعاد مادية، والتي بشكل أساسي علي السلوك التنظيمي للأفراد، والجماعات، والمنظمات العاملة علي حد سواء. (الشلوي، ٢٠٠٥: ٨٥).

وكذلك حظي مناخ المؤسسات التعليمية باهتمام عدد كبير من الباحثين في التربية وعلم النفس التعليمي في السنوات الأخيرة، وذلك لارتباط المناخ بالعديد من المتغيرات المؤثرة في إنتاجية وفعالية المدرسية. وتشير العديد من الدراسات إلي أن كل من الرضا الوظيفي والإنتاجية والروح المعنوية وكل البرامج التعليمية تعتمد علي المناخ التنظيمي.

إلا أن اختلاف نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي كانت تبعا لاختلاف اختصاصاتهم ومذاهبهم الفكرية، كذلك طبيعة المؤسسات التي يدرسونها، فلكل مؤسسة بيئتها الخاصة، التي تميزها عن غيرها، فبيئة المصانع تختلف عن بيئة المستشفيات، وتلك تختلف عن بيئة المدارس والمؤسسات التعليمية الأخري. وهناك عدة تعريفات للمناخ التنظيمي منها:

- "مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة يفهمها العاملون، ويدركونها مما ينعكس علي قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم".

أشار هذا التعريف إلي الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة. والتي تتسم بالاستقرار والثبات النسبي، والتي يدركها العاملون، وتؤثر علي سلوكهم لكنه لم يتطرق للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي لا يمكن إغفال أهميتها تأثيرا وتأثرا.

- "مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بيئة المنظمة، والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات علي حد سواء، والتي يتحدد بمقتضي تأثيرها تحقيق سبل الرضا والتحفيز، أو يعكسه علي إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها ".

يشير هذا التعريف إلي دور المناخ التنظيمي في تحقيق رضا العاملين وتحفيزهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، وأهمية ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة.

- "البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة، التي تؤثر علي الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة". (الفرحان، ٢٠١٣: ٥٢)

ركز هذا التعريف علي البعد الاجتماعي من قيم وتقاليد وأعرف وأنماط سلوكية، تعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

- "مجموعة المميزات والخصائص التي تتصف بها منظمة ما، وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات الأخري، وهو الانطباع العام والمتكون لدي أفراد المنظمة، والمتضمن متغيرات عدة منها أسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهم، وفلسفة الإدارة العليا، وجو العمل أو ظروفه، ونوعية الأهداف التي تسعي المنظمة لتحقيقها"
- "ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها ".

وقد فرق بين ثلاث مرتكزات رئيسية يقوم عليها المناخ التنظيمي:

١ـ الإحساس بالانتماء: ويظهر ذلك في التعبير والافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

٢ـ المشاركة: من قبل الأفراد والتي تنبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

٣ـ الإخلاص: الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهود المبذول من قلبه، سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

- "مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف وتفرق بينها وبين منظمة أخري، وتؤثر علي سلوك العاملين"

أشار هذا التعريف إلي أن الخصائص المؤسسية تكسب المؤسسة شخصية مستقلة تتميز بها عن باقي المؤسسات، وتؤثر في تصرفات العاملين.

- "سمات أو خصائص بيئة العمل المدركة من قبل العاملين في المنظمة، أو هي الصورة التي تتكون في أذهان العاملين عن منظمتهم".
- "انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيها، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين. حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي، ويحدد لدرجة كبيرة سلوكه التنظيمي".

وقد أظهر التعريفان أن المناخ التنظيمي شيء معنوي غير ملموس، يتم إدراكه من قبل العاملين، ويتحدد سلزكهم وأداؤهم تبعا للصورة التي يحملونها عن المؤسسة.

- "ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكس ما ينسبه الأفراد من صفات إلي القائمين علي صنع سياسات، ممارسات، والظروف التي تكتنف بيئة العمل"
- "تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة علي مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة، وطبيعة الهيكل التنظيمي، والتشريعات المعمول بها، والحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم".

ركز هذا التعريف علي العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي تؤثر فعليا علي سلوك العاملين داخل بيئة التنظيم ولم يكتف بذلك، وأشار إلي خصائص البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والتي تؤثر وتتأثر به.(عامر، ٢٠١١: ٨٥)

- "نوعية البيئة الداخلية التي تسود منظمة معينة، ويتم تعرف العاملين في النظام مناخ نظامهم من خلال تجاربهم، وعبر سبل التعايش بينهم داخل النظام، إذ يؤثر ذلك كله في سلوكهم، وفي طريقة أدائهم لمتطلبات أدوارهم".

ويشير هذا التعريف إلي أن العاملين يدركون طبيعة نظامهم، من خلال تفاعلهم وتعايشهم داخل النظام.

- "مجموعة الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل في منظمة ما عن غيرها من المنظمات، وتنتشر في المنظمة ككل بشكل شمولي، وتتمتع هذه الخصائص بالاستقرار النسبي، ويدركها أعضاء المنظمة - العاملون - وتؤثر في سلوكهم، وهو عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بكل العوامل البيئية المحيطة به". :Allix, Nicholas M. (2010)

أكد هذا التعريف علي تمتع المناخ التنظيمي بالاستقرار النسبي وأنه ظاهرة شمولية تنتشر في المؤسسة ككل.

- "يعبر عن شخصية المنظمة، ويشير إلي كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه، وتشكل اتجاهاته نحو عمله، ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوي رضاه، ومستوي أدائه".

شمل هذا التعريف كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أثناء عمله، والتي لها الأثر الكبير في سلوكه واتجاهاته نحو المؤسسة، وينعكس هذا علي رضاه وأدائه داخلها.

تعريفات المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية:

- "المناخ الاجتماعي النفسي السائد في المدرسة، من علاقات وتفاعلات بين الموجودين داخل المدرسة، تتمثل في علاقة المدرس بالطالب، وتقيس مدي الاهتمام والصداقة التي يواجهها المدرس للطالب، وعلاقة الطالب برفاقه في المجتمع المدرسي، والتي تتسم بجو من الألفة والتعاون والتعاون، ومدي اهتمام الطالب، وتقبله للمدرسة وحبه لها بوجه عام، ومدي الأهمية المعطاة من إدارة المدرسة وحبه لها بوجه عام، ومدي الأهمية المعطاة من إدارة المدرسة تجاه الأنشطة المدرسية، وكذلك الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب يقاس باستجابة الطالب علي مقياس المناخ المدرسي".

حصر هذا التعريف المناخ علي العلاقات والتفاعلات بين الإدارة والمعلمين والطلبة، دون النظر للعناصر الأخري المكونة للمناخ التنظيمي والمؤثرة فيه.

- "البيئة المدرسية المادية والمعنوية والتي تتضمن العلاقات بين الطلبة وزملائهم، والطلبة والمعلمين، والإدارة الصفية، والإدارة المدرسية، والموارد، والأبنية، والمرافق المدرسية، وهي تؤثر في كم ونوع المخرجات في المنظومة المدرسية".

ويلاحظ أن هذا التعريف أشمل من تعريف الصافي، حيث أكد علي أهمية التكامل بين الجوانب المادية والمعنوية في تحقيق أهداف المنظومة المدرسية.

- "هو شخصية المؤسسة التعليمية، والجو العام الذي يسودها، وتعكسه التفاعلات المهنية والاجتماعية للأفراد، وهو خاصية تصف بيئة العمل وتميزها عن غيرها، وتحكمه القوانين واللوائح والقرارات الإرادية، إضافة إلي المبادئ والأخلاقيات التي تنظم العمل في المؤسسة التعليمية، ويمكن وصفه من خلال معرفة متوسط الحالة التنظيمية والاجتماعية للأفراد بهذه المؤسسة".

- "مرآة عاكسة لمهارات وسلوك المديرين، وكافة الظروف، والخصائص المميزة لبيئة العمل، ولعمليات التفاعل التي تتم داخل النظام الاجتماعي والمدرسي، والتي لها تأثير علي الأداء الوظيفي للمعلمين، وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل".

وباستعراض التعريفات السابقة، يلاحظ تنوعها، بيد أن هذا التنوع لا يحمل في الواقع تناقضا، فالتعريفات تتكامل فيما بينها لتركز علي جوانب معينة يمكن إجمالها فيما يلي:

- الخصائص الناتجة عن التفاعل الاجتماعي في المدرسة.
- تمييز الخصائص المدرسية عن أخري.
- تأثير الخصائص المدرسية علي مشاعر واتجاهات الأفراد، بالتالي سلوكهم.
- استمرارية الخصائص المدرسية لفترة من الوقت مما يعني أن المناخ لا يتغير بسرعة، فشخصية المدرسة هي خلاصة تاريخ طويل منذ نشؤهاز
- إمكان قياس الخصائص المدرسية من خلال تصورات الأفراد في المدرسة.

وتري الدراسة أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن شخصية المدرسة، ويشير إلي منظومة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية الإدارية والاجتماعية والنفسية والمادية للمدرسة، وتتسم هذه الخصائص بالاستقرار والثبات النسبي، وتفرق بينها وبين مدرسة أخري ويدركها العاملون من خلال معايشتهم وتفاعلهم داخل المدرسة، وهي تشكل اتجاهات وسلوكيات العاملين نحو عملهم، ويتحدد علي أثرها مستوي أدائهم وولائهم وانتمائهم للمدرسة.

خصائص المناخ التنظيمي:

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- **يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي يمكن عن طريقها تمييز مؤسسة عن أخري.**
- **يعكس المناخ التنظيمي المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون .**
- **إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة : بمعني أن خصائص المناخ التنظيمي تمتاز بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المؤسسة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة. وفي ذلك إشارة إلي أن المناخ التي تسعي المؤسسة لإيجاده بين أعضائها، يعتمد في أحد جوانبه علي خصائص هؤلاء الأعضاء وممارساتهم.**
- **هي عملية إدراكية، أو شعور عام وصورة ذهنية يحملها فرد ما عن المؤسسة التي يعمل بها، وقد لاتعبر تلك الصورة الذهنية، أو ذلك الإدراك عما هو واقع بالفعل، وتختلف الصورة الذهنية من شخص لأخر، وبذلك تكون عدة صور للمناخ التنظيمي في مؤسسة ما تختلف باختلاف الأفراد، وخصائصهم وممارستهم.**
- **كلما زادت هيكلية التنظيم مثل المركزية والرسمية، فإنه يتوقع مناخا سلبيا والعكس صحيح.**
- **يتأثر المناخ بنوعية الموارد البشرية في المؤسسة، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.**
- **إن الإدارة العليا تؤدي دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات، ونظم العمل، وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.**

- إن المناخ لايعني ثقافة المؤسسة، كما أنه ليس بديلا عنها، فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الإنساني والبعد المادي المتمثل بالناتج المادي لعمل الإنسان في المؤسسة، في ظل القيم والأخلاقيات السائدة في المؤسسة، فالمناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد داخل التنظيم، ويعتبر أكثر عرضة للتغيير من الثقافة، كما يؤثر المناخ التنظيمي علي السلوك مباشرة، أما الثقافة تعمل علي وضع حدود للسلوك.
- كما أنه لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بكل ما يدور خارج وداخل التنظيم علي المستوي الكلي، أما المناخ فإنه يتعلق بالخصائص التي تتناول الفعاليات والنشاطات الداخلية.
- المناخ التنظيمي هو البيئة النفسية للمؤسسة.

وهناك خصائص أخري للمناخ التنظيمي في مجموعة من الإفادات التي يمكن عرضها فيما يلي:

- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف، ولكن تبقي هويته كما هي دائما.
- المناخ يتحدد بصفة جوهرية، بواسطة خصائص الآخرين، وسلوكهم، واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- يشترك في المناخ وهم شائع، لأن لابد وأن يقوم علي حقيقة خارجية.
- للمناخ نتائج سلوكية قوية.
- المناخ محدد للسلوك، لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات، وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.

إن هذه الخصائص آنفة الذكر تتحقق علي أرض الواقع في المدرسة كمؤسسة اجتماعية تربوية، حيث تختلف كل مدرسة عن الأخري وتتميز بمناخها التنظيمي السائد فهناك مدرسة يسودها الانسجام والود والألفة بين العاملين، ومدارس تسودها الانعزالية والشك والتنافر، وتكتسب هذه الخصائص من طبيعة وخصائص الأفراد العاملين داخلها، ولهذا المناخ تأثير قوي علي قيم واتجاهات المعلمين من خلال إدراكهم له، ويؤدي دورا مهما في رفع الروح المعنوية لدي العاملين وهذا كله ينعكس مباشرة مباشرة علي الطلبة ومدي تقبلهم للبيئة المدرسية التي يعيشون فيها، وبالتالي يتأثر بها مستوي تحصيلهم.

اهداف المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البيئة التنظيمية وسلوك المعلم، ويجب علي القيادة التربوية ممثلة بمدير المدرسة أن تتحرك نحو تطوير مناخ مهني التوجه، يكون مفض إلي فعالية ونجاعة إدارية تربوية، بحيث تكون القيادة والعمليات الإدارية الأخري علي شكل يضمن أقصي احتمالية لتفاعل كل أفراد المؤسسة في ضوء خلفياتهم وقيمهم وتوقعاتهم. ومهما كانت طبيعة المؤسسات، والعاملين فيها، فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلي بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد وبرضا العاملين.

والمؤسسة التي تتمتع بصحة ومناخ مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة علي المحافظة علي البقاء، وإنما تبدي قدرة مستمرة علي التعامل بإبداع، وبكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، مما يجعلها نظام متطور ومتجدد.

وإذا نظرنا إلي المدرسة – المنظمة – باعتبارها نسق اجتماعي هادف يتكون من عدد من الوحدات الاجتماعية الصغر لكل منها وظيفة أو أكثر، وهذه الوحدات ليست منعزلة عن بعضها البعض، ولكنها ترتبط ارتباطا قويا، وبينهما نوع من الاعتماد المتبادل، أو تساند وظيفي فكل وحدة من هذه الوحدات الصغرى تؤثر في الأخرى وتتأثر بها، وأي خلل يصيب أي جزء من الأجزاء، يعيق الأجزاء الأخرى عن القيام بوظائفها

لذلك كان من الأهمية توافر مجموعة من الاعتبارات المؤثرة في نجاح المؤسسة، والتي يعد من أهمها نمط المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، والذي لابد وأن يكون ملائما لإقامة العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية لجميع من في المدرسة من إداريين، ومعلمين، وطلبة، من أجل تعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع المدرسي، وزيادة الحماس للعمل الجاد والصادق الذي يرمي إلي تحقيق أهداف العملية التربوية. (حمدان، ٢٠٠٧: ١٢٤)

ذلك أن نجاح المؤسسة في إيجاد مناخ ملائم للأفراد، من شأنه أن يشجع علي إيجاد أجواء عمل هادفة، ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم علي حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة المنظمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل، وقدرتهم علي المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات، والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، والتعاون البناء، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد من درجة من درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور الدائم بالانتماء والولاء التنظيمي، وأن المناخ التنظيمي الذي لا تتوافر فيه السبل المثلي في الانسجام والتعاون والثقة، يعاني من أبعاد سلبية، وآثار سلوكية، تتسم بزيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء، وتدني الإنتاجية، وانخفاض النوعية، وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني. (جواد، ٢٠١٠: ٤٨)

وتتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي :

- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
- معرفة الفروق الفردية وحاجات المعلمين وتوقعاتهم.
- وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
- اتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

وبناء علي سبق تري الدراسة بأن المناخ التنظيمي من العوامل المهمة، والمؤثرة في نجاح المدرسة، وله دور كبير تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تأثيره المباشر علي دافعية المعلمين ورضاهم، ومستوي أدائهم، وعليه إذا ازدادت دافعية المعلمين وتحقق لديهم الرضا الوظيفي انعكس ذلك مباشرة علي مستوي أدائهم وبالتالي علي طلبتهم الذين هم محور العملية التعليمية، والمناخ التنظيمي له تأثير علي تعلم التلاميذ، فهناك معلم يكون أكثر نشاطا في مدرسة ما عنه في مدرسة أخري، وذلك بسبب إيجابية مناخها المنظمي، والروح الإيجابية لمدرسة يمكن أن تكون مقياسا لمدي دعم المدرسة للعاملين فيها، وتيسير التعلم الفعال، وتدعيم التوقعات الإيجابية نحو العمل بين المعلمين والتلاميذ، وعلي النقيض فإن المناخ السلبي يحول دون التدريس الفعال، ويقلل دافعية التلاميذ.

خصائص المناخ التنظيمي الفاعل:

المناخ التنظيمي الإيجابي : (عصفور، ٢٠١٨: ٣١)

وهو المناخ الذي يؤثر إيجابا علي سلوكيات الأفراد ويتميز بالصفات التالية:

- يميل العمل إلي الإبداع، ويبتعد عن الروتين.
- المكآفات علي الإبداع ونتائج الأعمال، ومدي تقديم الأفكار الجديدة.
- يقوم العمل علي اللامركزية ويعطي المرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.
- الترقية والتقدم في العمل مبنية علي مدي الإنجاز الذي يحققه الفرد.
- يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة .
- العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة.
- التنظيم قادر علي الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

المناخ التنظيمي السلبي:

وهو عكس المناخ الإيجابي، إذ يؤثر سلبا علي سلوكيات الأفراد ويتسم بالصفات التالية:

- العمل روتيني ويبتعد دائما عن الابداع والابتكار.
- المكافآت مبنية علي مبدأ الأقدمية وليس علي نتائج الأعمال والإبداع.
- التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

العوامل التي تساعد علي تكوين مناخ تنظيمي جيد:

هناك كثير من العوامل التي تساعد في تكوين تنظيمي جيد يسهم في إيجاد بيئة مؤسسية ملائمة لجميع العاملين فيها، ترفع من روحهم المعنوية، وتساعدهم علي تطوير أدائهم بما يتناسب مع المتغيرات المتلاحقة. فتضخم النظم الاجتماعية وتعقدها، أدي في بعض الأحيان إلي إحساس أفرادها بنوع من التيه والتقزم أمام تعاظم هذه النظم واتساعها، مما جعل من بين التحديات الحقيقة التي تواجه الإداريين كيف يجعلون من نظمهم ومؤسساتهم مكانا تسوده مناخات صحية أفضل لوجود الإنسان وعمله فيها.

ومن هذه النظم الاجتماعية، المدرسة كمنظومة أنشأنها المجتمع، لتقوم بالوظائف التربوية التي كانت تقوم بها الأسرة في الماضي، وهي مكونة من بعدين أساسين تنظيم تكنولوجي (مادي)، وتنظيم إنساني، ويشمل التنظيم التكنولوجي المادي المباني والأدوات والمعامل والمواد الخام، وكل العوامل المادية الأخرى التي تدخل في عملية التعليم، أما التنظيم الإنساني فيشير إلي وجود أفراد يعملون معا، للوصول إلي مشتركة هي أهداف التربية. وتنشأ بين هؤلاء الأفراد علاقات اجتماعية، وتتكون لديهم أنماط محددة أنماط محددة من السلوك، ولهؤلاء الأفراد حاجات ومطالب متبانية ومختلفة، وعليه فإن التنظيم الاجتماعي للمدرسة يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين الأفراد الذين يعملون معا، ويتفاعل بعضهم مع بعض.

وتتلخص أهداف المدرسة كمنظومة اجتماعية في ثلاثة أهداف هي النمو، الاستقرار، والثبات في التفاعل. فالنمو يشمل كل من النشوء والتطور الهيكلي، أما الاستقرار والثبات فيتم تحقيقه عن طريق التنسيق فيما بين أجزاء المدرسة، وبين هذه الأجزاء والبيئة التي تعمل فيها.

فالبناء التنظيمي لأي نظام وما يسوده من مناخات يشكل عاملا حاسما ومهما في كم مخرجات النظام ونوعها وفعاليتها، بمعني أن بيئة النظام يمكن أن تكون عاملا مسيطرا علي المؤسسة، وتقييم أدائها، علما بأن فاعلية المؤسسات لا يمكن أن تعزي لبعد واحد بعينه، بل لمجموعة من المتغيرات التي قد تسود بيئة المؤسسة، وطريقة التعامل بين العاملين فيها، ومدي اتسامها ببعد الصحة المنظمية. لذا فإن للقيادة ونوعها نصيبا من تحمل المسئولية نحو طبيعة المناخ، وطبيعة الجماعة وأطرها المرجعية، ومستوي نضجها وثقتها ببعضها البعض، وإن لدرجة تمتع الجماعة بمفهوم الصحة المؤسسية، وتجانسها أثرا كبيرا علي فاعلية قيادتها. (عباس، ٢٠١١: ٨٥)

ويؤدي مدير المدرسة كقائد تربوي دورا كبيرا في تكوين مناخ تنظيمي جيد من خلال تنظيم العمل المدرسي، وتهيئة المناخ الملائم لإقامة العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية للعاملين ويتم ذلك عبر التعامل مع العناصر البيئية التي يستطيع السيطرة عليها ومنها:

- الهيكل التنظيمي: فعلي الإدارة أن تقوم بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي لها من حيث تقسيم العمل، واستحداث الوحدات الإدارية، وتجميع الأنشطة والوظائف، وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يحقق الفائدة للمؤسسة وللعاملين علي حد سواء.
- السياسات: أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات، لتتلائم مع المتغيرات والظروف البيئية والداخلية والخارجية، وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، ولابد من أن تتسم بالثبات والاستقرار والوضوح، وهذا من شأنه أن يبعث الثقة والارتياح في نفوس العاملين، وألا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع.

- تدريب العاملين: إن اعتماد الإدارة علي تطوير الكفاءات والمهارات والمهارات للعاملين، من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية، غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدي العاملين سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تؤدي دورا في تطوير كفاءاتهم ومهارتهم، وهذا من شأنه أن يعطي العاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها إيجاد الولاء والثقة بالمؤسسة، والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

- جودة أسلوب الاتصال المستخدم في المدرسة: حيث يتم تزويد ونقل البيانات والمعلومات، والأراء والمفاهيم، بدقة وثقة بين الإدارة ومجموع العاملين والعكس، وهذا غالبا ما يحقق الانسجام والتفاهم والتقارب بينهم، ويعمل علي توحيد الجهود والأهداف في سبيل تحقيق أهداف المدرسة وفلسفتها التربوية والتعليمية.

- عدالة التعامل مع العاملين: إن عملية تكوين مناخ تنظيمي بناء لا يتأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة، وهذا من شأنه أن يبعث بالارتياح في نفوس العاملين ويحفزونهم إلي زيادة إنتاجيتهم.

- النمط القيادي: يشكل النمط القيادي الفعال دورا أساسيا في إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية، سيما إذا تبني فلسفة إنسانية قائمة علي المشاركة في القرارات، ووضع السياسات والإجراءات وهذا من شأنه أن يعزز الثقة والولاء والانتماء للمدرسة.

- أساليب الرقابة: ليست الرقابة وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين، وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز، والتحقق من أجل التأكد من الإنجاز، والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط، واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحرافات الحاصلة، وهذا من شانه أن يخلق مناخا تنظيميا هادفا في تحقيق متطلبات المؤسسة والعاملين فيها بشكل دائم.

- المسئولية الاجتماعية: إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباراته الأساسية لا تعمل في فراغ، وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي علي العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة، فإيجاد التوازن الهادف بين المؤسسة والمجتمع، وحاجات كل منها من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسئولية الاجتماعية المقترنة بالمؤسسة ذاتها، حيث إن ربط أهداف العاملين والمؤسسة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخري من شأنه أن يعزز الانتماء العضوي للمؤسسة في المجتمع الذي تعيش فيه. (درة، ٢٠١١: ٤٤)

لقد شغل لا يزال موضوع الهيكل التنظيمي مساحة هامة في التفكر الادارى والتنظيمى، ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين ، الاستشاريين والمديرين ، ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها و تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية . لكونه متغيرا رئيسيا يؤثر فى العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لاي منظمة. وقد تركز اهتمام المفكرين والباحثين على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمى ومدى علاقتها بأداء المنظمة وكفاءتها وفا عليتها ومرونتها تكيفها وغير ذلك من معايير نجاح المنظمات التى وردت في العديد من الدراسات المتعلقة بقياس أداء المنظمات ونجاحها .

مفهوم الهيكل الأدبيات الإدارية على عدم وجود إتفاق عام على تعريف واحد شامل للهيكل التنظيمى ، حيث تفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التى قدموها من حيث الشمولية والعمق وكنهم برون بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة .

١. مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرف (الدورى اخرون٢٠١٠) الهيكل التنظيمى بأنه البناء أو الاطار الذى يحدد التركيب الداخلى للمنظمة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التى تقوم بمختلف الاعمال والانشطة التى يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها . ويعرف الهيكل التنظيمى بأنة الطريقة التى يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الادوار الرئسية و للعاملين ، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد اليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها ويرى أن فكرة الهيكل التنظيمي يمكن أن تشبه هيكل البناء الذى له دعامات وجدران وأسقف، وهذا الهيكل هو الذى يحدد تحركات ونشاطات الأفراد الذين يتواجدون بداخلة.([١]).

([١]) مؤيد سعيد السالم (٢٠٠٢) تنظيم المنظمات : دارسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام ط١ عمان، دار الكتاب الحديث.

وعرفة الضلاعين (٢٠٠٥)([٢]) بأنة الإدارة التى تبين توزيع السلطات والمسئوليات الاشراف عليها . ويعرف الهيكل التنظيمى بأنة بناء يحدد المستويات الادراية وخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة ويجب أن يكون الهيكل التنظيمى مرنا يستوعب المتجدات والمتغيرات ويساهم فى تشجيع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينة وأن يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناخا مناسبا العارف ٢٠٠١ ([٣])

اما الشماع ١٩٩٩ فيعرف الهيكل التنظيمي علي انه مجموعة الطرق التي تقسم مهام المنظمة افرادها في مهمات متميزة ، ثم بينهما ، وتوزيع المهام و المسؤوليات بين التقسيمات والافراد وتحديد العلاقات الرسمية وتعيين عدد المستويات الهرمية وتجميع الافراد في تقسيمات رسمية. ويعرف daft(١٩٨٦) ([٤])الهيكل التنظيمي بانه انعكاس للخريطة التنظيمية وهي عبارة عن تمثيل واضح لكافة الانشطة والعمليات في المنتظمات .

وكذلك عرف القريوتي وزويلف (١٩٩٣) ([٥])الهيكل التنظيم بانه " البناء او الاطار المادي الذي يصور الدوائر والاقسام المختلفة التي تشكل مجموع التنظيم ، بمثابة الهيكل العظمي للإنسان الذي يمسك الانظمة الفرعية المختلفة للجسم ، وبدون هذا البنيان تبقي الدوائر والاقسام الوحدات منعزلة عن بعضها البعض ولا تشكل بنانا موحدا ".

([٢])على الضلاعين (٢٠٠٥) اساسيات في ادارة الاعمال ط٢، الكرك، دار يزيد للنشر.

[٣]) سعد يس عامر (٢٠٠٢) الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها مركز وايد سرفيس القاهرة.

([4]) Daft, Richard L, (1986),organization theory and design (west publishing company , 2 edition

([٥]) محمد قاسم القريوتى ومهدي حسن زويلف (١٩٩٣) المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات والوظائف ، المكتبية الوطنية .

ويذكر حريم (٢٠٠٦) [٦]ان مفهوم الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية :

١- توزيع الاعمال والمسؤوليات والسلطات بين الافراد

٢- تحديد العلاقات : لمن يتبع كل شخص ومنهم الأشخاص الذين يتبعون وتحديد عدد المستويات التنظيمية (نطاق الاشراف)

٣- تجميع الافراد في اقسام والاقسام في الدوائر والدوائر في وحدات اكبر

٤- تقويض السلطات، وتصميم الاجراءات لمراقبة التنفيذ بذلك

٥- تصميم الانظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الافراد في عملية صنع القرار ، وكذلك التفاعل مع الجمهور وتقديم منتجات / خدمات جيدة . توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم فاعلية الاتصال الاداري .

أهمية الهيكل التنظيمي :

ان الهيكل التنظيمي يعتبر آلية لتحقيق الأهداف التي تسعي المنظمات الي تحقيقها حيث أن المنظمة الجيد يحقق مجموعة من الفوائد أهمها: تركيز الجهود لربط الانشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها ، وتوضيح مسلم وعمر ان الهيكل التنظيمي الجيد يحقق : تنسيق الجهود وتحديد الادوار والاستغلال الامثل للموارد المتاحة وتنظيم العائد فيها ، وتحقيق التكافل بين حاجات العامل وحاجات المنظمة .

---

(٦) حسين محمود حريم (٢٠٠٦) ، تصميم المنظمة " الهيكل التنظيمي " واجراءات العمل " ط٣ ، عمان، : دار الحامد للنشر .

ويشير حريم (٢٠١٠) ان الهيكل التنظيمي يخدم المنظمة من خلال : تمكينها من الاستغلال الامثل للموارد المتوفرة سواء كانت مالية او بشرية مما يؤدي قدرة المنظمة على تنفيذ اهدافها بسهولة ويسر وتسهيل وتجنب التداخل والازدواجية بين العمليات والانشطة الادارية المختلفة ، وتحديد ادوار الافراد العاملين في المنظمة ، وتحقيق وتقليل ضغوط العمل ، ويساهم في زيادة قدرة المنظمات على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تتعرض لها المنظمة ، ويساعد في تجنب اختناقات العمل . ويشير (٢٠٠١) **drucker** الي اهمية الهيكل التنظيمي من خلال مساعدة المنظمة الناجحة ، وتسهيل تحديد ادوار الافراد المنظمة ،والمساعدة في اتخاذ القرارات .

٢. أهداف الهيكل التنظيمي :

يعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في العمل على ايجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها ، وكذلك كفاءة العنصر البشري ، وكفاءة مواردها المادية ويتبين من خلال ذلك اهمية وجود الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فمن دون هيكل تنظمي جيد مناسب فان العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند الي اساس عملي متين حيث تتخبط المنظمة وتنحرف عن مسارها وعن اهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع اضافة الي هدر الموارد البشرية والمادية ، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثارا سلبية من حيث تدني معنويات وحافزيه العاملين واتخاذ القرارات غير السليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والابداع وتزايد النفقات.

ويساعد الهيكل التنظيمي على توفير مناخ العمل المناسب يعمل على تحديد سلوك الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل . من هنا فقد زاد الاهتمام بتصميم هيكل قادر على تلبية حاجات الموظفين واشباعها بهدف ان يكون الموظف مرتاحا في عمله ويحقق العمل له اقصى درجة ممكنة من اشباع الحاجات المادية والمعنوية. (٧).

---

[٧]) طارق طه (٢٠٠٧) ، دارةالمنظمات ، عمان ، دار الحامد للنشر التوزيع .

ان اهداف الهياكل التنظيمية تؤدي الي حصول المنظمات على العديد من الفوائد (جواد ، ٢٠١٠) (٨) حيث يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها وعلى تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها ، وينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الادارية المختلفة ويوضح صورة المنظمة امام جماعات اصحاب المصالح .

٣. الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي :

يعتبر مفهوم الهيكل التنظيمي من المفاهيم المعقدة ولا يمكن النظر له على انه عنصر واحد فبعض الكتاب يربطون الهيكل التنظيمي بتسلسل السلطة او بنطاق الاشراف او بتقسيم العمل وغير ذلك . وكما هو الاختلاف في تحديد تعريف الهيكل التنظيمي فان هنالك اختلاف في تحديد خصائصه .

ويشير الخشالي (٢٠٠٦) (٩) الي ذلك الاختلاف بان التنظيمي يتألف من التعقيد ، الرسمية ، المركزية . كما ذكر (١٩٩٠) **robbins** . (١٠) اما فريق الباحثين من (**aston school**) كما يذكر الخشالي (٢٠٠٦) فيروا ان الهيكل التنظيمي يتألف من الشكلية ، التخصص والمركزية، الرسمية والتنميط. اما العاني (٢٠٠٢) فيري ان خصائص الهيكل التنظيمي تتمثل في (المركزية ، والرسمية ، والتعقيد ، ونمط الهيكل العضوي) .

ونظرا لوجود عدم اجماع على خصائص الرسمية للهيكل التنظيمي وان راي معظم الباحثين حول الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي كان يدور حول : (التعقيد ، والرسمية ، والمركزية والموارنة ، والتخصص والشكلية)

---

[٨]) شوقي ناجي جودا(٢٠١٠)، ادارة الاعمال مرجع متكامل ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .

[٩]) شاكر جاد الله الخشالى(٢٠٠٦)، العلاقة بين ابعاد الهياكل .

[10]) Robbins,Stephen,(1990),organization theory,structuredesignand application, Englewood cliffs new jersy, prentice hall.

فان الدراسة سوف تعتمد هذه الخصائص كأبعاد للهيكل التنظيمي وهي النحو التالي :

١- التعقيدcomplexity :

ويشير الي " مقدار وحجم العمل الذي يعكس خطوط السلطة والعمودية والبعد الجغرافي للوحدات التنظيمية وصعوبة التنسيق " . كما يمثل الهيكل التنظيمي والاقسام داخل المنظمة ودرجة التخصص وتقسيم العمل والمستويات الادارية والمواقع الجغرافية وكلما زادت هذه العناصر ازداد التعقيد في الهيكل التنظيمي (اللوزي ، ٢٠٠٧) وهناك ثلاثة عناصر يتكون منها التعقيد ، وهي :

١- التمايز الاقفي ويقصد به تعدد وتنوع الانشطة التنظيمية ومجموعات الوظائف المهنية .

٢- اما التمايز الراسي : فيشير الي عمق الهيكل التنظيمي والتخصصات المتنوعة به .

٣- التمايز الجغرافي : يشير الي مدي انتشار عمليات المنظمة وانشطتها جغرافيا .

وتبرز اهمية التعقيد من حيث انه عندما تزداد درجة تعقيد الهيكل التنظيمي فحاجة المنظمة تزداد الي الاتصالات ، التنسيق والرقابة . فهذا يضع عبئا متزايدا على الادارة نحو مزيد من الاتصالات وسيطرة جيدة ([11])

٢- الرسمية (formalization) : يشير مصطلح الرسمية الي اعتماد المنظمة على القوانين والانظمة والقواعد والتوجيهات في ضغط سلوك الافراد اثناء العمل ، كما ان درجة الرسمية قد تتغير بشكل كبير بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة ، اذ ان هنالك اعمال معينة لا تحتاج الي رسمية عالية ، كما تختلف الرسمية وفقا لمعيارا الحرفية او درجة المهارة وتختلف ايضا وفقا للمستويات الادارية ، فطبيعة العمل في الادارة التي يمتلكها المدير تزايد كلما صعد الي الاعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة .

---

[11]) Harris,M,Raviv,A,(2002) organizational design, management science, 48(7).

وكذلك تساعد الرسمية على اتمام عملية التنسيق وهي تقلل من النفقات اي ان منها مردودا اقتصاديا ذلك لان المرونة في العمل تكلف اموالا طائلة ، بينما الرسمية العليا تعمل على حصر سلوك الفرد العامل داخل المنظمة في اطار محدد ، الامر الذي عنه تقليص في تكاليف المتابعة

٣- المركزية : وهي تشير الي درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار في المنظمة في اي مستوي ، وكلما حصر اتخاذ القرار في المستويات العليا في المنظمة كلما اشار الي درجة عالية منم المركزية في المنظمة والعكس صحيح . اي ان المركزية تعني : "ان السلطات مركزية لدي جهة معينة في المنشاة ".بمعني ان السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات دائما تحتاج مديرا ذا مستوي رفيع لاعتمادها ، ولم يتوفر دليل قاطع على افضلية اي مركزية واللامركزية ، فمن وجهة نظر ظرفية يبدو ان المركزية او اللامركزية ترتبط بعوامل موقفيه وظرفية مختلفة منها طبيعة اهداف المنظمة النشاط الذي تمارسه والانتشار الجغرافي . عموما فان لكل من المركزية واللامركزية والعكس صحيح (٢٠٠١ ، drucker)

٤- التخصص : ويعني " درجة تقسيم مهام المنظمة الي اعمال جزئية منفصلة عن بعضها البعض . واذا كان التخصص دقيقا فإننا سنجد ان كل عامل من العاملين يؤدي اعمالا محدودة ، اما اذا كان التخصص غي دقيق فأننا نجد كل عامل يؤدي حجما واسعا من المهام .

ومن اهم واجهة التقسيمات للهيكل التنظيمي :

أ- التقسيم الافقي : ويقصد به تقسيم المنظمة الي اقسام وفقا للمهام التي تقوم بها المنظمة .لذلك يطلق عليها التنظيم على اساس الاقسام . ويمكن ياخذ التقسيم على اساس عدد العاملين ، او التقسيم على اساس وقت العمل او التقسيم على اساس الوظيفة ، او التقسيم والتقسيم على اساس المنتج ، والتقسيم على اساس الزبائن والتقسيم على اساس السوق او قنوات التوزيع والتقسيم على اساس الخدمات (١٢).

---

١٢)موسى اللوزي (٢٠٠٧)، التتطوير التنظيمي ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ب- التقسيم العمودي : من ابرز خصائص اي هيكل تنظيمي هو تقسيمة الهرمي العمودي الي عدد منى المستويات التنظيمية لتحديد درجة سلطة كل مستوي وصلاحيته على المستوي الانني ، ان يحدد مستويات التقسيم العمودي ، ويحدد شكل الهيكل الخاص بالمنظمة . ويجب الانتباه الي وجود علاقة ارتباط بين التقسيمين العمودي والافقي في اية منظمة فاذا كان التقسيم الافقي يحدد وينظم العمل الوظيفي والتشغيلي المطلوب من المنظمة لا تناج السلع والخدمات التي تختص بها ، فان التقسيم العمودي يحدد الي درجة كبيرة علاقات العمل الاداري والتنسيق المطلوب لإنجاز مهام تلك المنظمة (١٣)

٥- المرونة : تشير هذه الخاصية الي قدرة الهيكل التنظيمي على التغير الذاتي ، ويعتمد على درجة الاستجابة في الهيكل لعمليات التغيير الناجحة عن التطورات والتأثيرات الداخلية والخارجية المفروضة بما يتوفر فيه من قدرة ذاتية على التوسع والاستيعاب .

٦- الشكلية : هو شكل الترتيب المعتمد للوحدات والمناصب والوظائف وارتباطها واتجاهاتها وشكلها . والشكلية تعبر عن النمط او الاطار او الشكل الذي بموجبه تحديد وترتيب المناصب والوظائف في المنظمة

نماذج الهيكل التنظيمي :

هنالك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما : الانموذج التقليدي او الانموذج البيروقراطي والانموذج الطبيعي او العضوي :

اولاً : الانموذج البيروقراطي : ويمكن تميز ثلاثة انواع اساسية له هي :-

١- التنظيم التنفيذي : ويسمي ايضا بالتنظيم التربوي او الرئيسي او الراسي او التنازلي . ويعتبر من اقدم انواع الهيكل التنظيمي ، وقد تم استخدامه في المنظمات العسكرية . ويتكون الهيكل التنظيمي من علاقات راسية تربط بين الوظائف بالمستويات الادارية المختلفة ، وهكذا تتحرك السلطة .

---

[١٣]) مؤيد سعيد السالم (٢٠٠٢)، تنظيم المنظمات : دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام ، ط١، عمان، دار الكتاب الحديث.

رأسيا من أعلي التنظيم إلي قاعدته بشكل مباشر ومتصل. ومن أهم مزايا هذه النوع من الهيكل التنظيمي البساطة والوضوح في العلاقات الادارية ووحدة القيادة والسرعة في اتخاذ القرارات . وهو يناسب المنظمات الصغيرة التي لا تحتاج طبيعة العمل والحجم فيها إلي إدارات وظيفية تخصصية ويتحمل المدير في هذه المنظمة مسؤولية القيام بجميع الوظائف الادارية ويؤخذ علي هذا الهيكل التنظيمي إغفاله لتقسيم العمل علي أساس التخصص، وتحمل المدير واجبات ومسؤوليات قد تفوق قدراته ولا سيما في الأحوال التي لا يفوض صلاحيته للآخرين.

٢- التنظيم الوظيفي: يقوم هذا النوع من الهيكل التنظيمي علي أساس التخصص في تقسيم العمل، منشأة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني متميز. ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي أنه يتيح .

٣- استخدام الخبراء المتخصصين مما يساعد علي إتقان العمل والحصول علي المعلومات من مصادرها المتخصصة، كما يساعد علي تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة بالإضافة إلي تميكن الادارة العليا للمنظمة من الحصول علي مساعدة علمية وفنية تمكنه من معالجة القضايا الإدارية والفنية. إلا أن أهم ما يؤخذ علي هذه النوع من الهيكل التنظيمي هو احتمال عدم وضوح السلطة المسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين.

٤- التنظيم التنفيذي الاستشاري: وهو نوع لهيكل تنظيمي يجمع بين النوعين السابقين. حيث يحاول تحقيق مزاياها معا وتفادي أهم محاذير كل منها. وهو يقوم علي أساس الاستعانة بالاستشاريين الفنيين من المتخصصين الذين مهمتهم في تقديم النصح والإرشاد الي التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية. ومن أهم مزايا هذا الهيكل التنظيمي توفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات في المنظمة مما يمكنها من اتخاذ قرارات أفضل . ولكن يؤخذ عليه بأنة يؤدي إلي إحداث صراع بين الاستشاريين والتنفيذيين. فالاستشاريون ليسوا مسؤولين عن نتيجة اقتراحاتهم والتنفيذيون قد يبررون فشلهم بسوء الاقتراحات المقدمة لهم من الاستشاريين.

ثانيا: الأنموذج العضوي : ويسمي أيضا بالأنموذج المفتوح وهو نموذج تنظيمي متطور عن الأنموذج البيروقراطي، وفي هذا من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية، أهداف محددة ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إداراته.

ويصلح هذا الانموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنظمات التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد المرونة في الشكل التنظيمي علي التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

ومن الأنواع المستخدمة لهذا الأنموذج ما يسمي بإدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية (**Projject or matrix Management**) والفكرة الأساسية لإدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية أن يأخذ الشكل التنظيمي للمشروع شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية الأفقية (مسلم وعمر، ٢٠٠٧). ([١٤]) فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلي إلي أسفل وهنالك السلطات الفنية التي تمارس أفقيا بين مدير المشروع والفئات التابعة له.

وبموجب هذا الشكل يكون لكل مدير مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة، وله سلطته علي المشروع أو الوحدة التي يعمل عليها وهو يستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه أما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إدارتهم وعندما ينتهي المشروع أو تتحقق أهداف الوحدة الإدارية فإن مديري الإدارات الوظيفية يقومون بتخصيص هؤلاء العاملين لمشروع آخر (القريوتي، ٢٠٠٦). والميزة الرئيسية لهذا الشكل التنظيمي هو المرونة التي تعطي المنظمة أو الفرصة لأن تجدول أعمالها في ظل كل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ ومن الأمثلة علي تلك المنظمة التي تعتمد في أعمالها علي العقود والاتفاقات وقد تبقي المنظمة لفترة طويلة دون أن تعقد افاقا وهي لا تستطيع التنبؤ بعدد الصفات والاتفاقيات التي سوف تعقدها .

[١٤]) على مسلم و ايمن عمر (٢٠٠٧): علم تحليل وتصميم منظمات الاعمال، الرياض: الدار الجامعية

ثالثا : تنظيمات حديثة:

هناك أشكال من التنظيمات الحديثة التي ظهرت مؤخرا منها ([١٥])

١- **التنظيم المصفوفي Matrix: وهو مصمم بحيث يجمع بين نوعين من التنظيمات هما التقليدي وهو الوظيفي غالبا، وتنظيم المشروع (الانتاجي) وينجم عن هذا الهيكل أن كل فرد فيه يكون جزء من إدارة وظيفية ومن فريق مشروع في الوقت نفسه، فيصبح لديه رئيسين مسؤولين كاللجان الدائمة التي تتشكل من كافة الأقسام.**

٢- **تنظيم فريق العمل Team : وهو يناقض الشكل البيروقراطي للمنظمات حيث يمتاز بالمرونة والتجديد الذاتي والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة وباعتماد علي الاتصالات الافقية لا العمودية وهو وقتي عادة وقد وجد للتلاؤم مع متطلبات الصناعات والخدمات الحديثة مثل البروكيماويات وصناعات الفضاء والاستشارات الفكرية التي تتطلب الابداع والمرونة العالية والحاجة الي عدد من الاختصاصات الفنية الفكرية الدقيقة، ونظرا لأن الفرق التنظيمية تضم كبار الاختصاصين فإن القوة تتوزع بينهم وأن التمايز السلطوي بين هؤلاء الاعضاء يكاد يذوب، إذ يتمتع كل منهم بسلطات متشابه تقريبا بل أن بعضهم قد يمتلك سلطة لا رسمية نابعة من خبرته العالية وتخصصه أقوي أحيانا من السلطة الرسمية لدير الفريق ، وقد يعمل الفريق لصالح جهة خارجية فيسمي بفريق العمل المؤقت التنفيذي أو ثد يعمل داخل المنظمة فيسمي فريق العمل المؤقت الاداري ، مثل فريق مكلف بتصميم سيارة جديدة لصالح شركته .**

---

[١٥]) حسين حريم (٢٠٠٦) ، تصميم المنظمة " الهيكل التنظيمي " واجراءات العمل " ط٣ ، عمان، : دار الحامد للنشر .

العوامل المؤثرة علي اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

لا يوجد هيكل تنظيمي مناسب مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة حيث أنه يعتمد علي جملة من المحددات والعوامل مثل أهداف المنظمة وطبيعة عملها وظروفها المحلية وطبيعة أسواقها وغير ذلك إلا أن هناك عوامل تؤثر علي اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، ومن أبرز هذه العوامل (العلاق، ٢٠٠٨)([١٦])

١. **حجم المنظمة : إن المنظمات والمشروعات الكبيرة التي تمارس نشاط متنوعة وتخدم أسواق متعددة وتتمتع بمزايا التخصص والتنوع في مجالات النشاط مما يزيد الحاجة الي التنسيق والرقابة وعلية فإن الهياكل التنظيمية للمشروعات الكبيرة غالبا ما تكون تفصيلية وشاملة في حين أن المشروعات الصغيرة والمحدودة النشاط لا تحتاج الي تقسيم تفصيلي لأن نشاطها محدود وضيق ولا يحتاج إلي اختصاصات كثيرة .**

٢. **دورة حياة المنظمة : إن الزمن وما يحمله من متغيرات لأغراض البقاء والنمو فإذا كانت دورة حياة المنظمة قصيرة ومحدودة فإن الهيكل التنظيمي المناسب لها ينبغي أن يكون بسيطا في مكوناته وعلاقته، أما العمل المتواصل علي شكل ورديات فإن هذا يتطلب هيكل تنظيمي معقد يتطلب وجود عدد كبير من المشرفين لكل وردية عمل مستقلة .**

٣. **درجة التخصص : يتأثر الهيكل كثيرا بدرجة التخصص التي تحتاج اليها المنظمة فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة كبيرة والنشاطات كمتنوعة كان ذلك مدعاة لتصميم هياكل تنظيمية تفصيله ومعقدة، والعكس صحيح.**

٤. **طبيعة عمل المنظمة: هناك منظمات تعمل علي النطاق المحلي ، أو البلد الواحد أو العالم برمته وبطبيعة الحال، فإن الشركات العابرة للقارات لها هياكل تنظيمية كبيرة ومعقدة بالمقارنة مع الشركات الوطنية أو المحلية.**

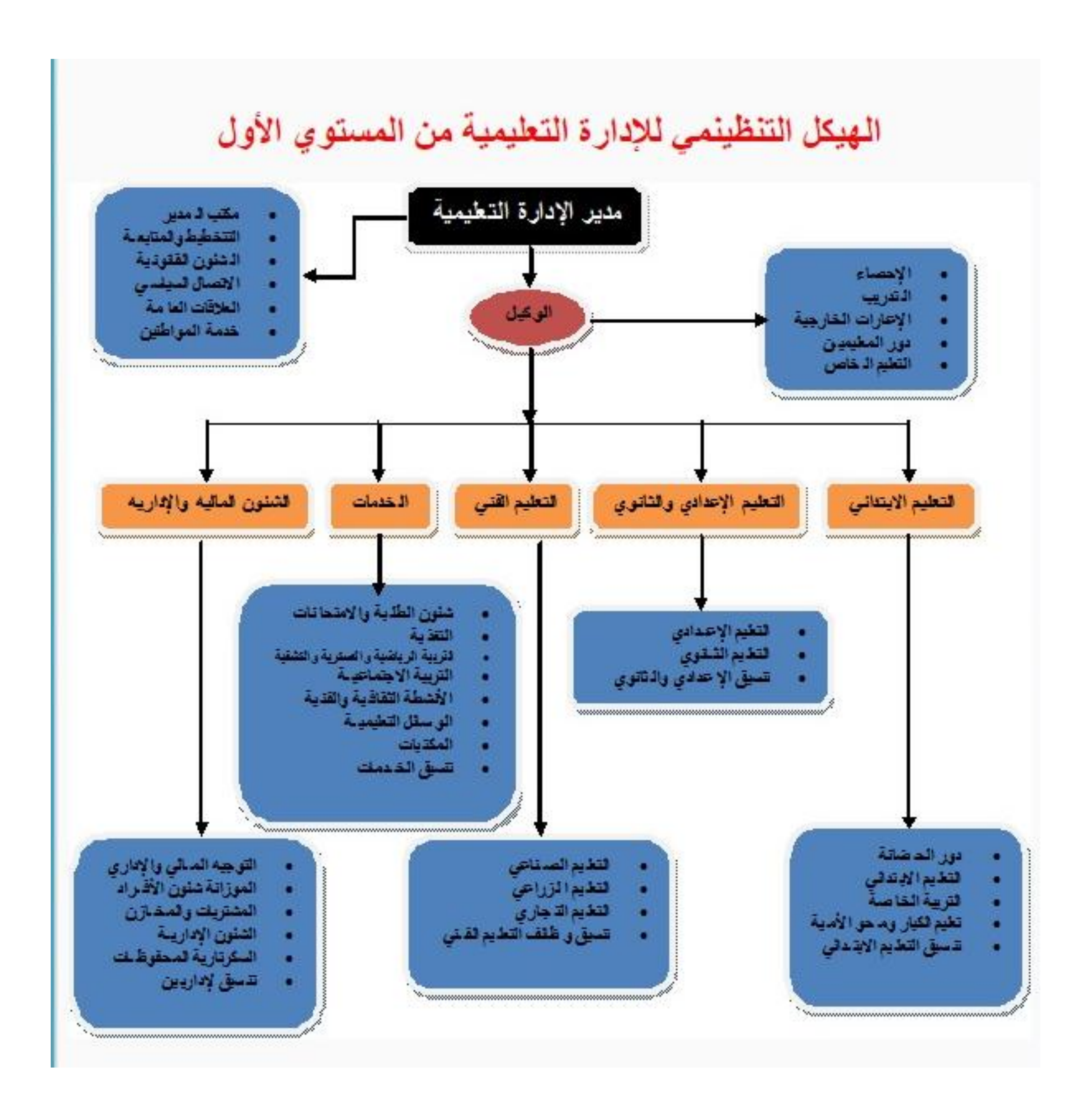
---

[١٦]) بشير العلاق (٢٠٠٨)، إدارة التسويق دار زهران عمان الاردن .

٥. القدرات الانسانية: إن المنظمات التي تتضمن قدرات بشرية محدودة ومتواضعة، غالبا ما تلجأ إلي الهياكل التنظيمية البسيطة التي تتناسب وهذه الامكانيات البشرية البسيطة اما المنظمات التي تتمتع برصيد كبير ومتجدد من القدرات الانسانية المتنوعة فإن هياكلها لتنظيمية تكون تفصيلية ومعقدة، لأنها تستمد الخبرات والاختصاصات والعلاقات بشكل فعال وتبرز دورها في الهيكل التنظيمي.

٦. درجة التكنولوجيا : غالبا ما تتمتع المنظمات ذات الاستخدام التكنولوجي الكثيف في نشاطها وعملياتها بهياكل تنظيمية معقدة، فالتكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمية والاعمال والوظائف التي ينبغي تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف .

استقراريه العمل : غالبا ما تلجأ المنظمات المستقرة أي معاملة في ظروف بيئية مستقرة الي انتهاج الهياكل التنظيمية البسيطة، حيث المتغيرات تكون محدودة ومشخصة اما العمل الظروف غير مستقرة التي تعصف بها المتغيرات فان هذا يتطلب هياكل تنظيمية متغيرة، وأحيانا معقدة، تأخذ بعين الاعتبار احتمال المتغيرات.


الهيكل التنظيني للإدارة التعليمية من المستوي الأول
مدير الإدارة التعليمية
مكتب المدير
التخطيط والمتابعة
الشئون القانونية
الاتصال السياسي
العلاقات العامة
خدمة المواطنين
الوكيل
الإحصاء
التدريب
الإعارات الخارجية
دور المعلمين
التعليم الخاص
التعليم الابتدائي
التعليم الإعدادي والثانوي
التعليم الفني
الخدمات
الشئون الماليه والإداريه
شئون الطلبة والامتحانات
التغذية
التربية الرياضية والعسكرية والكشفية
التربية الاجتماعية
الأنشطة الثقافية والفنية
الوسائل التعليمية
المكتبات
تنسيق الخدمات
التعليم الإعدادي
التعليم الثانوي
تنسيق الإعدادي والثانوي
التوجيه المالي والإداري
الموزانة شئون الأفراد
المشتريات والمخازن
الشئون الإدارية
السكرتارية المحفوظات
تنسيق الإداريين
التعليم الصناعي
التعليم الزراعي
التعليم التجاري
تنسيق وظائف التعليم الفني
دور الحضانة
التعليم الابتدائي
التربية الخاصة
تعليم الكبار ومحو الأمية
تنسيق التعليم الابتدائي

١. مفهوم التغيير:

لغة: غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال: غيرت داري، أي: بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بعيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه فالتغيير في معناه العامُ يعني تبديل الشيء وجعله مختلفاً عما كان عليه متضمناً الإصلاح. [١٧]

يعرفه سعيد عامر: أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وا طاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها [١٨]

وتعرفه هيام الشريدة بأنه: تغيير في الأنظمة العاملة في المنظمة أو في ثقافتها عن طريق تحسين طريقة تأديتها لنشاطاتها وزيادة فعاليتها، وصياغة قرارات التغيير وأهدافه بقيادة إدارية واعية تجعل المرؤوسين يقومون بمشاركات إيجابية للمستويات الإدارية المختلفة

ويعرفه محمد العطيات بأنه: عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب الفرد في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف تعود على الفرد والمؤسسة بالنفع [١٩]

---

[١٧]) أبو الفضـــل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور: **لســـان العرب**، المجلد (الحادي عشر) بيروت، ١٩٠٠، ص ٢٣٣.

[١٨]) ســعيد يس عامر: **الإدارة وتحديات التغيير**، مركز وايد ســيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ٢٠٠١، ص٢٥٥.

[١٩]) محمد يوســف العطيات: **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص٩٤.

ويعرفه أسامه بأنه: الأمر الهادف المخطط للتحول من الواقع الحالي للمنظمة إلى واقع أفضل مما كانت عليه سابقاً خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق محدد ة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على المنظمة.[٢٠]

٢. مظاهر التغيير:

اتجهت كثير من الدول نحو لا مركزية السلطة في شئون التعليم، وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات وفي تحمل المسؤوليات، بهدف تحقيق أوسع تعاون فاعل بين جميع المعنيين بإدارة وتوجيه عملية التعليم، أما من حيث صور التغيير المطلوب لتحقيق المؤسسة لأهدافها فإنها:

- التغيير في العمليات: وذلك من حيث موقع العمل والمواد المستخدمة فيه والأجهزة وسير العمليات وتوزيع العمل وطرق أدائه وإنسيابه ونظم العمل في التخطيط والاتصال والحفز والمتابعة وغيرها.

- التغيير في مناخ العمل: ويشمل نظم القياس والرقابة وأحوال العمل والأمن والخدمات المتوافرة فيه.

- التغيير في التنظيم: ويشمل أمور كثيرة منها: الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات والمهام وتحديد المسؤوليات والنمط الإداري السائد وتفويض السلطة وأبعادها وحجم جماعات العمل وطبيعتها وعلاقة العاملين مع الإدارة وسبل تدخل العاملين وتفاعلهم، والسياسات والإجراءات والعمليات السائدة في التنظيم.

---

[٢٠]) أسامة عبد الغفار محمد على: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلميهم وإدارييهم، **مجلة كلية التربية بسوهاج: جامعة سوهاج**، ج٤٥، ٢٠١٦، ص ص ٧٣- ١٣٤.

- **التغيير في السلوك الإداري: فظهر مفهوم جديد للسلطة اعتمد على قاعدة التعاون والمنطق بدلاً من الإجبار والتهديد، كما ظهر مفهوم جديد للقيم التنظيمية، تأسس على قيم الديمقراطية الإنسانية بدلاً من النظر إلى الإنسان على أنه مجرد آلة بيولوجية.**

- **التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: فعملة إدخال التكنولوجيا الحديثة والمعقدة إلى مكان العمل، تتطلب أشخاصاً ذوي كفاءة عالية وتخصصات معينة بعينها دون سواها.**

- **التغيير البيئي: يمتاز هذا التغيير بالنسبة وبأنه غير متوقع، كالزيادة في إنتاجية العمل والإنفاق الحكومي والتغييرات التي حدثت نتيجة الانفجار السكاني.**

٣. أسباب التغيير:

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير. وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير[٢١]:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:**

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات. فالتغيير يؤدي إلى انعاش الآمال، وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

---

[٢١]) صالح البلوي: **إدارة التغيير المفاهيم والتطبيقات فى التعليم الجامعي** : دراسة نظرية تحليلية، مرجع سابق، ص ص ٢٥٦ – ٢٥٧.

- **تنمية القدرة على الابتكار:**

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.

- **إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:**

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدوافع والحوافز نحو التقدم.

- **التوافق مع متغيرات الحياة:**

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة.

- **زيادة مستوى الأداء:**

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدها.

ثانياً: إدارة التغيير:

١- مفهوم إدارة التغيير:

إدارة التغيير مرتبطة ارتباطا وثيقا بآليات إحداث التغيير، وعليه، فقد شهد تحديد مفهوم إدارة التغيير الكثير من الاختلافات في وجهات النظر بحسب كيفيّة التغيير وآليات تطبيقه، ونوع التغيير، ومجالاته تطبيق التغيير بين الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة، وكل منهم حاول وضع مفهوم لإدارة التغيير يتناسب وطبيعة دراسته التي يقوم بها.

وهذه التعريفات هي:

يمكن أن نعرف بأنها: "مجهود مخطط على نطاق المؤسسة بأكملها، يدار من أعلى المستويات، ويشترك فيه الجميع؛ وذلك لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة باستخدام العلوم والمعارف السلوكية. [٢٢]

يعرفها المغربي: بأنها: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين: ملاءمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها، استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر". [٢٣]

يعرفها الصرن بأنها: تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لأحداث التغير لخدمة الأهداف المنشودة."

ويعرفها الخضيري بأنها: "نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عّدة مصالح مهمة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات." [٢٤]

---

[٢٢]) ناصر سعد العتيبي: متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير بمدارس التعليم العام، **مجلة كلية التربية بأسيوط – مصر**، المجلد (٣٢)- العدد (٣)، يوليو، ٢٠١٦، ص ٥٠٠.

[٢٣]) عبد الحميد المغربي: **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، المكتبة العصرية، القاهرة. ١٩٩٤، ص٣٢١.

[٢٤]) محسن محمد الخضيري: **إدارة التغيير**، دار الرضا، دمشق، سوريا، ٢٠٠٣، ص١٦.

ويعرفها صبحي بأنها: النهج الإداري الذي يعني برصد مؤشرات تغير بيئة منظمة الأعمال بهدف تكيف وتأقلم الإدارة في ممارساتها وظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها[٢٥]

هي أسلوب منهجي للتعامل مع التغيير من منظور المنظمة والفرد، وهي اتجاه للانتقال بالأفراد والفرق والمنظمات إلى الحالة المستقبلية المنشودة(٢٦).

وعرفها زاهر عاطف بأنها فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب من مبررات هذا التغيير.

كما عرفها سيد عرفة بأنها إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، بهدف مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة.

وإدارة التغيير هي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب العمل ووسائله ،ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة، لزيادة فاعليّة أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها(٢٧).

---

٢٥) صبحي جبر العتيبي: **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢، ص٦٢.

26) Hiatt, Jeff. The definition and history of change management, Change Management Tutorial Series, 2010, avaleable on http ://www.change– management.com/tutorial–definitionhistory.htm

٢٧) رافدة الحريري: **إدارة التغيير في المؤسسات التربوية**. عمان: دار الثقافة، ٢٠١١.

ونظر جرادات وآخرون إلى إدارة التغيير على أنها تشمل تعامل إدارة المنظمة مع هذا التغيير ومع القوى الدافعة له، وقد تكون الإدارة والاستجابة مخططة ومعتمدة، أو قد تكون استجابات غير معتمدة وغير مخطّط لها: أي إن إدارة التغيير تشمل كل ما تقوم به الإدارة للتعامل مع التغييرات([٢٨]).

ويعرفها عماد الدين بأنها:إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية [٢٩]

يعرفها أسامة عبد الغفار: عملية مخططة تهدف إلى إحداث تعديلات في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في المؤسسة وفي البيئة المحيطة بها من خلال تطوير الرؤية والرسالة لبناء ثقافة داعمة للتغيير.

٢- أساليب إدارة التغيير:

أصبحت مسألة مواكبة التغييرات ضرورة حتمية لبقاء المؤسسات واستمرارها سواء كان ذلك من وجهة نظر المؤسسة والعاملين فيها أو المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما ُيحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، وتواجه المؤسسات تغييرا سريعاً ومستمرا، فالأوضاع الاقتصاد والإمكانيات المادية والتطور التكنولوجي وتطور المعرفة ونظم الاتصالات والأنظمة المعلوماتية مؤشرات تدفع إدارة المؤسسات إلى إجراء التغييرات المطلوبة والمناسبة.

---

[٢٨]) محمود الجرادات: إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مجلد (١٤)، جزء (٢)، ص ص ٢٢٧ – ٢٥٤.

[٢٩]) منى مؤتمن عماد الدين: **تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير**، مركز الكتاب الأكاديمي: عمان، ٢٠٠٣، ص١٨.

وتستخدم إدارة التغيير أحد أسلوبين[٣٠]:

أ. الأسلوب التقليدي:

ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات أو علاج الأضرار السلبية التي يسببها التغيير، وغالباً ما تكتفي فيها الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار الناشئة عن التغيير، ولا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.

ب. الأسلوب الحديث (أسلوب التنبؤ):

ويعني توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل ، وتلجأ الإدارة إلي اتخاذ إجراءات للاستفادة من التغيير حين يحدث

٣- أنواع التغيير:

هناك عدة أنواع للتغيير، تتمثل أهمها فيما يلي:

أ.التغييرات غير المخططة: تحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي للمؤسسة.

ب. التغييرات المخططة: تحدث من قبل المنظمة بشكل منظم.

جـ.التغييرات المفروضة: تكون إلزامية على العاملين من قبل الإدارة.

هـ التغيير الوظيفي: يرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات ذات الأثر المباشر في تنظيمات العمل داخل المؤسسة. [٣١]

---

٣٠) أسامة عبد الغفار محمد على: **درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلميهم وإدارييهم**، مرجع سابق، ص ص ٨٨.

٣١) مروان أحمد: **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص١٥٢.

وهذه التغييرات لها أثر كبير في العاملين داخل المؤسسات مما يستوجب التعامل معها بعناية، فالتغيير أمر حتمي، ومبدأ طبيعي، وحقيقة تتجلى مظاهرها في دورة حياة المخلوقات وعلى رأسها الإنسان، ولقد آن الأوان أن ندرك أن التغيير أصبح ضرورة ملحة في جميع جوانب حياة الإنسان، حيث ازدادت الحاجة إليه باعتباره الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والمجتمعات وتقدمها في عالم أصبح التغير السريع أبرز سماته، والتغيير من الأشياء الثابتة في حياة البشر منذ بداية الخليقة، وذلك لأسباب كالتحدي والتنافس المستمرين، ونجاح الإدارة في هذا العصر يتطلب من المؤسسات والعاملين بها أن يتبنوا اتجاهات وممارسات إيجابية حيال هذه التغييرات للحفاظ على وضع مريح للأفراد والمؤسسات.

ويركز التغيير على تحويل المؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع منشود أكثر كفاءة وفاعلية في فترة زمنية معينة، ولن يتم ذلك إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به من يقوم على عمليات التغيير، بناء على قاعدة معرفية علمية سليمة ووفق أهداف محددة وواضحة.

٤- أهداف إدارة التغيير:

تتعدد الأهداف التي تسعي الإدارة في المؤسسات التربوية إلي تحقيق التغيير من أجلها، فالتغيير له أهداف عديدة، نذكر منها ما يلي [٣٢]:

- إحداث التغيير الإيجابي لتجويد مخرجات الإدارة التربوية في إطار التشريعات القانونية والأخلاقيات وقيم وأعراف وتقاليد المجتمع الذي يبغي التجديد.
- تحويل أسلوب مدراء المدارس في إدارتهم من إدارة تقليدية إلى إدارة تغيير لتتوافق ومتطلبات العصر.

---

[٣٢]) رافدة عمر الحريري: **إدارة التغيير في المؤسسات التربوية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ١٤٢.

- تلبية التربية لحاجات التغيير الاجتماعي وتحقيق خطط التنمية وتطوير أنماط السلوك في المؤسسات التربوية.

- إثراء الواقع بالجديد علمياً وفكرياً وتكنولوجيا وإجرائيا من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

- مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التجديد الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والإدارية.

- مساعدة الإدارة على تحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المطردة والمتراكمة.

- زيادة مستوى قدرة المؤسسة التعليمية، وجعلها أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة.

- تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

- تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وتطوير الموارد البشرية والمادية.

بينما يري سعد العتيبي أن هناك أهداف أخري تسعى إليها إدارة التغيير لعل أهمها[٣٣]:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة.

- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

---

[٣٣]) ناصر سعد العتيبي: **متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير بمدارس التعليم العام**، مرجع سابق، ص .

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته، وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة، أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع المتغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة.
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.
- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة.
- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها في أقل وقت ممكن.
- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من الأفراد، وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.
- زيادة دافع الأفراد للعمل، وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

٥- خصائص إدارة التغيير:

ولكي تقوم إدارة التغيير بإحداث التغير بمفهومه وأهدافه ومراحله السابقة، فلابد لهذه الإدارة أن تتسم بمجموعة من الخصائص، أو تمتلك مجموعة من الصفات التي لابد أن تتحلى بها لكي تقوم بالتغيير على الوجه الأكمل، ويحدد إبراهيم الزعيير خصائص إدارة التغيير في الآتي:

- قدرتها على التعامل مع المنظمة من منظور إستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار مصادر الخطر والتهديد التي قد تحدد في المراحل الأولى إلى جانب المحافظة على ضمان جودة الأداء في أثناء إحداث عملية التغيير والعائد المترتب عليه مستقبلا.

- قدرتها علي التشخيص الواعي لوضعها الراهن: ويقصد بها حساب التكلفة و العائد من التغيير ، سواء كان ذلك عبر الحسابات المادية المستخرجة من القوائم المادية كالأرباح و الخسائر و الميزانية ، أو عبر الحسابات غير المادية مثل محاسبة المسؤليات و مراكز العمل ، و هى بالمثل كدراسة الجدوى ، حيث يجب أن تربح و تكتسب بالادارة و لذا يجب أن تخطط بدقة للوصول اليه.

- المرونة: إضفاء المرونة اللازمة على المشروع أو الكيان الادارى ليصبح قادرا على استيعاب عمليات التغيير المطلوب بشكل سليم و لاستجابة لمتطلباته

- الاستهدافية بعيدا عن العشوائية والارتجال: فالتغيير حركة تفاعل ذكى لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا، بل يتم فى اطارحركة منظمة تتجه الى غاية موجودة وأهداف محددة، ومن هنا فان ادارة التغيير ادارة تتجه الى تحقيق هدف معين، وتسعى الى غاية معلومة وموافق عليها و مقبولة من قوى التغيير، فهي تسعى إلي امتصاص الضغوط السلبية الناجمة عن عدم الرغبة فى التغيير من جانب القوى الرجعية، والمفاوضات الذاتية والتى قد تصبح مدمرة لجهود التغيير، والعمل عل تحويلها الى ايجابية تدعم جهود التغيير للبناء، وليس للإبقاء عليها كمعلوم للهدم.

- الواقعية إزاء إمكانات وموارد وظروف المنظمة الفعلية: التغيير يحاكى الواقع، و لذا فهو مرتبط بجدول الإمكانات المتاحة، وتحديد القدرات المتوفرة، وكذلك الطاقات التى يمكن جلبها، وهو بذلك لا يعمل فى فضاء خارج عن حسابات البيئة التى يعمل بها، وهو تماما كأى خطة لا يمكن لك أن تصل بأهدافها الى التحقيق ما لم تكن قد بنى على الواقعية، والا كان الجهد المبذول لإدارة التغيير جهدا ضائعا، بل و ربما زاد الكلفة أو حقق مزيدا من الخسائر، ولذا يجب على الاداريين أن يتوقعوا التغيير، و أن يجعلوا تنظمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغييرات فى البيئة المحيطة ، واحداث التغييرات فى المنظمات من حولنا مستمر، وهو يرتبط بعنصر الزمن ، ومن ثم تظهر أهمية الوقت فى عملية التغيير

- التوافقية بين علمية التغير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المؤثرة في عملية التغيير الداعمة له: يعتمد برنامج التغيير أو الإصلاح الادارى على مدى قبولها، ليس فقط من جانب السلطات السياسية " قادة التغيير " بل أيضا من جانب مختلف الفئات و الكيانات التى تتأثر بتلك البرامج، حيث يجب أن تتوافق كافة الأطراف المختلفة والمؤثرة من عملية التغيير، سواء كانت القوى المنفذة للتغيير، أو القوى المحايدة، وكذلك القوى المعارضة له. وعليه فيجب على قائد التغيير محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكافية لدى الأفراد والتى تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يركز اهتمام المسئول الادارى هنا على تحليل المستمر للقوى الدافعية و القوى المعوقة للتغيير

- الفاعلية والقدرة على الحركة والتأثير في الآخرين: وهى خاصية ملازمة من أجل انجاز التغيير على الوجه المطلوب و فى الوقت المحدد، وهى تعنى العمل ببذل الطاقة المتوفرة والامكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة من خطة ادارة التغيير ، فاذا أخد الأخرون الأمور مأخذ الجد و نفذوا التغيير تبعا لهم ، فينبغى أن تتصرف بطريقة توجب الاحترام و الالتزام ، وهذه الاداة تبين السلوكيات الأساسية لعامل التغيير.

- التشاركية الواعية مع القوى صاحبة المصلحة في التغيير واستقطاب مقاومة المعارضين للتغيير: فينبغى اشراك كافة المستويات الادارية فى عملية التغيير ، لتكون عملية التغيير بروح الفريق ، وفى ذلك تحقيق مجموعة أهداف، حبث ان اشراك العاملين فى التغيير فى مراحله المختلفة يبدد مخاوفهم من ناحية ويؤكد أهمبة دورهم الفعال فى اتخاذ القرارات التى تؤثر عليهم وعلى العمل من ناحية أخرى، وبذلك يحل التعاون والمشاركة مكان المقاومة

- الشرعية القانونية والأخلاقية: يجب أن يتم التغيير فى إطار الشرعية القانونية والأخلاقية فى آن واحد، ولما كان القانون القائم قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فانه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون، قبل اجراء التغيير، ومن ثم الحفاظ على الشرعية القانونية، وفى الوقت ذاته حرمان القوى المعارضة للتغيير من سند قوى تستخدمه فى مقاومة قوى التغيير، كما يجب أن تكون ادارة التغيير تستند الى قواعد الأخلاق الحميدة للمجتمع، وأن تعتمد على جهد اعلامى واخبارى مستمر ومتسع وممتد ليوفر أساسا قويا لشرعية التغيير من الناحية الأخلاقية.

- الالتزام بمبدأ الإصلاح والرشد في اتخاذ القرارات: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات، وسد ما فى المجتمع من نقائص، ومن هنا تصبح عملية التغيير عملية إصلاح شامل ومتكامل للمجتمع، وللكيان الادارى الذى تتم فيه عملية التغيير.

- القدرة على التطوير والابتكار: القدرة على التطوير و الابتكار عبر تاريخ العمل الادارى وضعت الكثير من الخطط ، و كانت نتائجها النجاح أو الفشل النسبيين ، وعند الوقوف على النجاح يتبين أن القاعدة التى رسمت الخطة بناءا عليها كانت قاعدة حقيقية و واقعية و منطقية ، و رسمت الخطة بناءا على هذه القاعدة فتم احراز النجاح وعند الفشل كان الافتقاد الى الأساس القاعدى لصحة المعلومات.

- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: وهى خاصية هامة و لازمة لإدارة التغيير، ف الأحداث السريعة العاصفة التى تجتاح الكيان الادارى اذا لم تستطع القوى الحاكمة التكيف معها أو استيعاب ضغطها و امتصاص آثار هذا الضغط ، فانه سرعان ما تتحول هذه القوى الى صدام ، و الصدام يؤدى الى الدمار و الخراب ، حيث يتعمق الاحساس للطرفين بالتعارض فى المصالح . و من هنا فان ادارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، ومن هما فانها تتفاعل مع الأحداث ، ولكنها تتوافق و تتكيف معها و تسيطر عليها و تتحكم فى اتجاهاتها و مسارعا ، بل و تقود الأحداث بذاتها للابقاء على حيوية وفاعلية الكيان الادارى.**

ويضع أحمد الهبيل(٣٤) مجموعة من الخصائص لإدارة التغيير، وهي:

- **إدارة قادرة على التحول إلى الإدارة الجادة الساعية لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الوعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.**

- **امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار والتطوير في عناصر المؤسسة وفعاليتها من حيث بنيتها وأساليب قيادتها وطرائق عملها وأنماط السلوك الإداري فيها.**

---

(٣٤) أحمد عيسى الهبيل: **واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨، ص٤١.

كما يضع الخضيري[٣٥] خصائص إدارة التغيير في الخصائص الآتية:

- التكامل أو التوافقية :تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة، وإشباع حاجاتها، لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الموظفين، بل إن هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة والقوى العاملة.

- المشاركة :لتكون إدارة التغيير بيئة آمنة، ونضمن استمراريتها فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام، وضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة بين قادة التغيير والقوى المتأثر به.

- الواقعية :على المنظمة أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقتها المتوفرة ومواردها المتاحة.

- القدرة والفاعلية :إن نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.

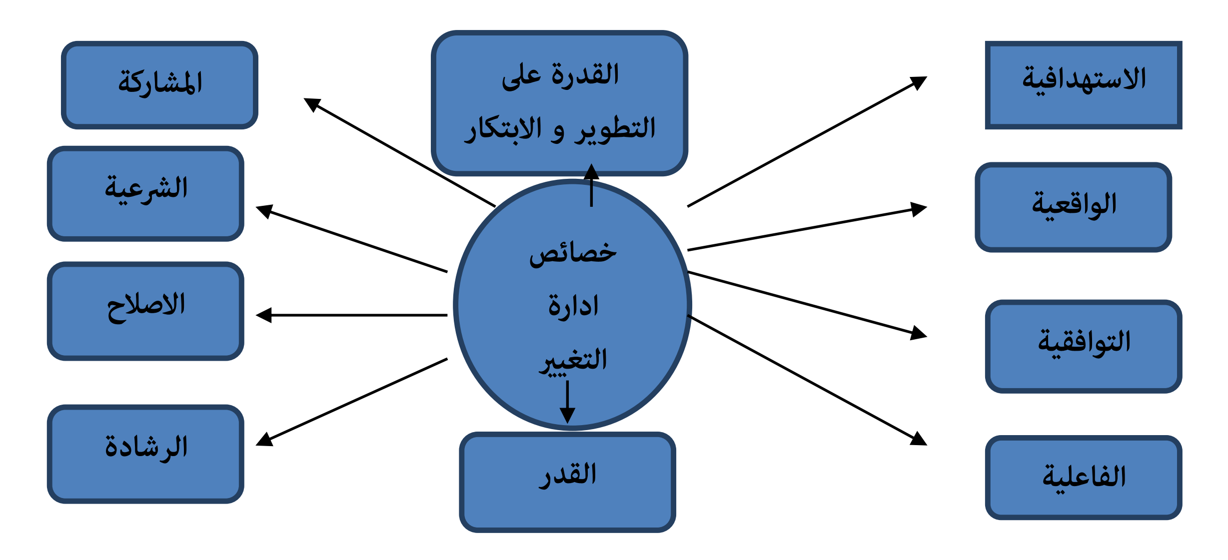
- الأهداف :إن عملية التغيير داخل المنظمة هي عمل مقصود يهدف إلى: إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة، ودمجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم، وإن قبول عملية التغير تبدو صعبة على بعض العناصر داخل المنظمة، مما يوجب إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري.

---

[٣٥]) محسن محمد الخضيري: **إدارة التغيير**، دار الرضا، دمشق، سوريا، ٢٠٠٣، ص١٩.

- المرجعية النظامية :لابُد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية نظامية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير، كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع، وتتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

- المسؤولية :وهي مستوى الإدراك العميق لما سيأتي عن عملية التغيير من تبعات، إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف، أي أن التغيير يجب أن يوفر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.



شكل (١) يوضح خصائص إدارة التغيير (٣٦)

---

٣٦) المصدر : محسن أحمد الخضيرى : **ادارة التغيير مدخل اقتصادى للسيكولوجية الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر فى المستقبل للمشروعات** ، دمشق ، دار الرضا للمعلومات، ٢٠٠٣، ص١٨

٦- مجالات إدارة التغيير:

بالاطلاع علي الأدب التربوي، يمكن ملاحظة أن التغيير في المنظمة لا يخرج عن أربعة مجالات رئيسية وهي كالتالي[٣٧]:

- المدخل الوظيفي: يهتم بأهداف وسياسات المنظمات وكيفية تطويرها.
- المدخل الهيكلي: يهتم بتوزيع العمل، وتشكيل الوحدات الإدارية وخطوط الاتصال والصلاحيات والمسؤوليات.
- المدخل التكنولوجي: يهتم باستخدام الأساليب الفنية في العمل، مثل: استخدام أجهزة الكمبيوتر الحديثة.
- المدخل الإنساني: يهتم بالتأثير على قيم واتجاهات الأفراد والجماعات ومهاراتهم.

ويتضح مما سبق أن: التغيير في المنظمة لا يخرر عن أحد المجالات الأربعة (الوظيفي، الهيكلي، التكنولوجي، الإنساني) ومما ينبغي التأكيد عليه أن المدخل الإنساني هو أفضل المداخل لإحداث التغيير، لأنه يدخل ويؤثر في جميع المداخل الثلاثة الأخرى، فالتغيير مهما كان مجاله يستهدف الإنسان ولا يتحقق إلّا من خلال الإنسان، ويتطلب صياغة رؤية جديدة ونشرها والعمل بشكل مستمر من أجل تحقيقها.

---

37) Happer,S.c (1998):"**Leading Organizational Change in the 21st Century**" Industrial Management, Vole (40) No (3) p p:25– 44.

٧- مراحل إدارة عملية التغيير:

يعد نموذج (Kurt Lewin) من أشهر النماذج التي حاولت توضيح الكيفية التي يحدث بها التغيير، من خلال الإستراتيجية التي قدمها لتنفيذ التغيير المخطط وفق ثلاث مراحل وهي كالتالي[٣٨]:

١. مرحلة إذابة الجليد أو التهيئة للتغيير (DE freezing) وفيها يتم تحفيز الأفراد للتخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسونها داخل التنظيم في الوقت الحالي، والعمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأفراد لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية شعور الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد.

٢. مرحلة التغيير(Changing) وفيها يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد لأفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث تتوافر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمة الإدارة لهم، وهذا الأمر يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تعديل سلوكهم وتطوير مهاراتهم.

٨- مرحلة إعادة التجميد (Refreezing) التثبيت:وفيها يتم التأكيد على ما تم إكسابه للأفراد من مهارات، وأفكار، واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره ، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وتعمل على تعزيز السلوكيات الايجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا، مقومات إدارة التغيير.

---

[٣٨]) إياد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر، دمشق، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد (٢٧)، ع (٤)، ص ص ٣٨٣ – ٤٠٣.

لابد من توافر عدد من المقومات حتي تستطيع الإدارة تحقق التغيير بكفاءة داخل المنظمة، يمكن إيجاز هذه المقومات فيما يلي[٣٩]:

١. وكيل التغير: وغالباً ما يكون جهة استشارية خارجية تتوفر لها مزايا، مثل: الخبرة في برامج وأساليب تطوير المنظمات، وقبوله وقدرته على التأثير، وقدرته على التشخيص الأولي المتعلق بقياس مدى كفاءة المنظمة.

٢. عوامل تطوير المنظمة: ينبغي الاهتمام بعوامل تطوير المنظمة، والتي منها:

- إستراتيجية علمية تستفيد من التجارب السابقة من خلال التدريب واللقاءات.
- ربط التغييرات بالظروف المحيطة بالمنظمة والتي ينبغي التكيف معها.
- اشتراك قوى التغيير في تحقيق أهداف التغيير، ومن هذه الأهداف ما يلي:

تحسين قدرات الأفراد، وتحقيق التعاون بينهم،ومراعاة المشاعر والجوانب الإنسانية، وتخفيض التوتر بين فريق العمل، وزيادة فعالية إدارة الفريق، وتطوير أساليب حل الخلافات، ويتضح مما سبق أنه: كي ينجح وكيل التغيير في تحقيق التغيير لا بد أن يتمتع بمقومات شخصية، منها: إشراك العاملين في التخطيط، والتركيز على تحقيق الأهداف، والاهتمام بالتدريب، واجتذاب العناصر الفعالة للعمل، وتشجيع كبار الإداريين على تطوير أنفسهم، والانفتاح على العاملين، وتقبل الأخطاء، واكتساب وممارسة صفات الفعالية الإدارية والشخصية، وذلك لإنجاز مهامه المتجددة في ظل الظروف المتغيرة.

---

[٣٩]) أسامة عبد الغفار محمد على: **درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلميهم وإدارييهم**، مرجع سابق، ص ص ٧٣- ١٣٤.

٩- متطلبات إدارة التغيير:

تعد القدرة على إدارة التغيير لدى القادة والمدربين جوهر عملية التنمية والتطوير الادارى و يتطلب ذلك حشد الطاقات والجهود و القوى الداعمة لمؤازرة التغيير وتحديد القوى المضادة وتقليص المقاومة و بالمقابل فان المهارة القيادية القادرة على توفير الدعم النفسى لدى أفراد المؤسسة و القوى الخارجية هى العملية المعنية فى هذا المقام و يمكن توضيح ذلك بما يلى[٤٠] :

- **إدارة جادة قادرة على التحول من منطق الاستيعاب والإحاطة الشمولية للمواقف وقناعة بضرورات التغيير .**
- **القدرة على المبادأة و الإبداع لإحداث التغيير فى عناصر المنظمة .**
- **توفير المناخ التنظيمى الملائم للتغيير ووضوح استراتيجيات فاعلة وبرامج متابعة مستمرة للارتقاء بالإدارة وصولا الى الاهداف المتوخاة من التغيير .**
- **التنسيق بين القيادة التعليمية العليا سواء كانت فى وزارة التعليم العالى أو مراكز البحوث و المدارس للتحسين و التطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب الغييرات و التطورات الحديثة [٤١].**
- **الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة فى كافة الدول والمؤسسات التى تبنت ادارة التغيير والتى ثبت نجاحها بشكل كبير على النمو الاقتصادى و التعليمى و الاجتماعى.**

---

[٤٠]) محمد حسن محمد حمادات : **الادارة التربوية وظائف و قضايا معاصرة** ، الأردن ، دار الحامد للنشر ، ٢٠٠٧ ، ص ١١٢ .

[٤١]) منى مؤتمن : **آفاق تطوير الإدارة و القيادة التربوية في البلاد العربية** ،عمان ، مركز الكتاب الأكاديمى ، ٢٠٠٤، ص ٧٢ .

- التركيز على تحسين أداء المشرفين الاكاديميين و التربويين بصورة مستمرة على كيفية تطبيق مفاهيم التغيير بالمدارس للاستفادة منه بطريقة صحيحة .

- عمل دورات تدريبية للمديرين على عمليات تطبيق و تنفيذ مهارات ادارة التغيير فى العمل و متابعة ادائهم بشكل مستمر .

- عمل القادة دوريا بين العاملين للاطلاع على كل جديد فى مجال ادارة التغيير لترسيخه فى مفاهيم المديرين حتى تصبح هذه المفاهيم ثقافة عامة لديهم .

- أن تتصف ادارة التربية و التعليم بالمرونة و قابلية التجديد فى برامجها و أهدافها و بنيتها التنظيمية و عملياتها الادارية لاستيعاب أى متغير جديديؤثر فى عملية التعليم و تحديد وظائف و مسئولية كل مدير وطريقة و نوعية و أساليب التدريب المطلوب و الذى يعتمد بشكل رئيسى على الابتكار و التجديد .

- تكوين جهاز متخصص لادارة التغيير فى التعليم العام ، وهذا الجهاز يكون قادر على التطبيق و التنفيذ و التقويم للمخرجات التعليمية المطلوبة و بشكل مستمر .

- عقد المؤتمرات المحلية التى تتعلق بادارة التغيير ، وتشجيع المديرين للمشاركة فيها ، وتقديم التسهيلات المادية لهم فى عمليات المشاركة المحلية أو العربية أو الدولية فى المؤتمرات .

- أن تتبنى الادارة العليا الديمقراطية فى العمل و الابتعاد عن المركزية و الروتين الذى يضعف الاداء .

- زيادة تمويل فرق التطوير بالمدارس و برامجها التعليمية التى تعتمد على التغيير .

- زيادة المدخلات المادية و البشرية و المعنوية و تحسين العمليات الادارية المختلفة فى النظام التعليمى ، وخاصة التخطيط بحيث يعتمد على التخطيط طويل المدى لان تقويم ادارة التغيير تستغرق فترة طويلة من التدريب .

- التقويم و التصحيح المستمر لخطوات تطبيق التغيير و مراقبة عملية الانتاج التعليمى بما يحقق جودة أفضل فى مجالات التعليم .

١٠- معوقات إدارة التغيير:

بالاطلاع علي الأدب التربوي المرتبط بإدارة التغيير، وبدارسة العديد من حالات التغيير يتبين أن هناك بعض المعوقات تعوق إدارة عمليات التغيير داخل المؤسسات لعل أهمها:

أ- معوقات تنظيمية: وترتبط بالهياكل التنظيمية، من حيث التضخم، وسوء وسائل الاتصال، والإجراءات الرقابية، وتقادم السياسات الإدارية ونظم الحوافز، وسيادة الجانب الروتيني على الجانب الابتكاري والإبداعي.

ب- معوقات سلوكية: وتتعلق بمدى قبول العاملين بالتغيير الجديد ودرجة المقاومة، ودرجة الدافعية لدى العاملين، والتنظيمات غير الرسمية، علاوة على فقدان الرغبة في التغيير والتجديد، وفقدان الثقة فيمن يقومون بالتغيير.

ج- معوقات فنية: وتتعلق بالتقنية المستخدمة والإمكانات والموارد المتاحة.

د- معوقات اجتماعية: وتتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية، إضافة إلى ميل بعض القيادات إلى الانغلاق والتمسك بمنهجيات وأشياء لم يعد لها قيمة، وخوف بعض الموظفين من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير.

هـ- معوقات اقتصادية: تتعلق بطريقة توزيع الموارد، وما يرتبط بنقص مخصصات برامج التغيير والتطوير.

وباستقراء ما سبق يمكن القول أن هناك بعض الأخطاء التي تعيق جهود التغيير في المنظمات، وهي: الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي، افتقاد الرؤية وعدم توصيلها، العقبات الإدارية البيروقراطية ومراكز القوى المعارضة للتغيير، وعدم تحقيق نجاحات سريعة، وعدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة، والقيادة الضعيفة، وعدم الثقة الملازمة للإدارة، وتدني مستوى التفويض، وخوف بعض القيادات من تفشي الفوضى نتيجة التغيير، وتجاوز هذه المعوقات مهما كان نوعها يتوقف على قدرة القيادة الإدارية على التعامل مع هذه المعوقات، ابتداء بالقدرة على تشخيصها وتحديد أسبابها، ثم اختيار الطريقة المناسبة للتعامل معها.

١١- أهمية إدارة التغيير بالنسبة للمؤسسات التعليمية:

تسعى المؤسسات التعليمية جاهدة من أجل إحداث سلسلة متواصلة من التغيير في عناصر المنظومة التعليمية كافة، وتستهدف من وراء ذلك تحقيق عدة أمور منها: إنشاء هيئة تنظيمية تقوم بالتغيير التلقائي والتغيير المنظم المخطط دون الحاجة لمباشرتها، وخلق إدارة نموذجيّة للمدرسة، وتهيئة الجّو الملائم للطلبة، بالإضافة إلى التعاون بين مدير المؤسسة ومرؤوسيه وبينه وبين العاملين بالمؤسسة، وأخيرا مواكبة التطور العلمي والبحث والقدرة على المنافسة. (٤٢)

---

٤٢) فرحان حسن بربخ: **إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية**. عمان: دار أسامة، ٢٠١٢، ص٢٣.

ولقد أوردت سميرة العبدلي(٤٣) أهمية التغيير في خمسة جوانب أساسية رئيسية هي:

الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية ، فالتغيير يؤدى الى انتعاش الآمال، والى تحريك الثوابت، والى سيادة روح من التفاؤل.

الجانب الثانى تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه، سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبى بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وطرق مبتكرة ، فينمى التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

الجانب الثالث: إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات.

الجانب الرابع: التوافق مع متغيرات الحياة:

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف، والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه الأفراد والمنظمات من ظروف مختلفة، مواقف ثابتة.

---

[٤٣]) سميرة بنت أحمد حسن العبدلى: إدارة التغيير فى الأسرة السعودية وعلاقتها بالذكاء الوجدانى لدى الزوجين، **مجلة القراءة والمعرفة: مصر**،ع ١٧٨، ٢٠١٦، ص ص ١٨٧ – ١٦٣.

الجانب الخامس: الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:

يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء والتنفيذى والممارسة، وذلك من خلال محورين هما: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات، ومعرفة مجالات القوة وتأكيدها.

١٢- خطوات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية:

لتحقيق تغيير ناجح ودائم داخل المنظمة، والتي تحمل في طياتها دور قائد التّغيير، إذ رأى أن عملية إحداث تغيير ناجح لابّد من أن تمّر بالخطوات الآتية[٤٤]:

- **خلق شعور داخل المنظمة بأن التّغيير أصبح ضرورة ملحة.**
- **إيجاد تحالف لقيادة التغيير.**
- **وضع رؤية وإستراتيجية للتغيير.**
- **العمل على توصيل هذه الرؤية إلى لكل أفراد المنظمة.**
- **تفويض الأفراد بسلطات وصلاحيات تمكنهم من التّحرك والعمل.**
- **تحقيق مكاسب على المدى القصير.**
- **تعزيز المكاسب المتحققة لبناء الدافعية للمضي قدما.**
- **جعل التغيير وثيقة مثلى في ثقافة المنظمة تتمثل في عادات ومبادئ مشتركة يؤمن بها جميع العاملين في المنظمة.**

---

[٤٤]) امتثال أحمد السقا: دور مديرات المدارس الحكومية بالرياض في إدارة التغيير نحو المدرسة كمنظمة متعلمة، **مجلة رسالة التربية وعلم النفس: السعودية**، ع (٥٢)، الرياض (جمادى الآخرة ١٤٣٧ه/ مارس ٢٠١٦م)، ص ص ٦٩ – ٩٨.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

١. إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعيير: إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ص ١٥٢ - ١٥٥.

٢. أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور: لسان العرب، المجلد (الحادي عشر) بيروت، ١٩٠٠، ص ٢٣٣.

٣. أحمد عيسى الهبيل: واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨، ص٤١.

٤. أسامة عبد الغفار محمد على: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلميهم وإدارييهم، مجلة كلية التربية بسوهاج: جامعة سوهاج، ج٤٥، ٢٠١٦، ص ص ٧٣- ١٣٤.

٥. امتثال أحمد السقا: دور مديرات المدارس الحكومية بالرياض في إدارة التغيير نحو المدرسة كمنظمة متعلمة، مجلة رسالة التربية وعلم النفس: السعودية، ع (٥٢)، الرياض (جمادى الآخرة ١٤٣٧هـ/ مارس ٢٠١٦م)، ص ص ٦٩ - ٩٨.

٦. إياد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر، دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٧)، ع (٤)، ص ص ٣٨٣ - ٤٠٣.

٧. بشير العلاق (٢٠٠٨)، إدارة التسويق دار زهران عمان الاردن .

٨. حسين حريم (٢٠١٠) ، ادارة المنظمات منظور كلي ، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع

٩. حسين حريم (٢٠٠٦) ، تصميم المنظمة " الهيكل التنظيمي " واجراءات العمل " ط٣ ، عمان، : دار الحامد للنشر .

١٠. الدوري زكريا والعزاوي، نجم والسكارنة، بلال خلف والعمالة ، شفيق شاكر ، وعبد القادر محمد (٢٠١٠) مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون .

١١. رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ١٤٢.

١٢. رعد حسن الصرن: صناعة التنمية الإدارية في القرن العشرين، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق سوريا، ٢٠٠٢، ص٣٣٩.

١٣. زاهر عبد الحليم عاطف: هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة. الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

١٤. سعد يس عامر (٢٠٠٢) الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها مركز وايد سرفيس القاهرة.

١٥. سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ٢٠٠١، ص٢٥٥.

١٦. سميرة بنت أحمد حسن العبدلى: إدارة التغيير فى الأسرة السعودية وعلاقتها بالذكاء الوجدانى لدى الزوجين، مجلة القراءة والمعرفة: مصر،ع ١٧٨، ٢٠١٦، ص ص ١٨٧ - ١٦٣.

١٧. سيد عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان: دار الراية، ٢٠١١

١٨. شوقي ناجي جودا(٢٠١٠)، ادارة الاعمال مرجع متكامل ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .

١٩. صالح البلوي: إدارة التغيير المفاهيم والتطبيقات فى التعليم الجامعي : دراسة نظرية تحليلية، مجلة القراءة والمعرفة: مصر، ع١٧١، ٢٠١٦، ص ص ٢٤٩ – ٢٧٤.

٢٠. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢، ص٦٢.

٢١. طارق طه (٢٠٠٧) ، ادارة المنظمات ، عمان ، دار الحامد للنشر التوزيع .

٢٢. عبد الحميد المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، القاهرة. ١٩٩٤، ص٣٢١.

٢٣. على الضلاعين (٢٠٠٥) اساسيات في ادارة الاعمال ط٢، الكرك، دار يزيد للنشر.

٢٤. على علاونة ومحمد العبيدات (١٩٩٩)، نظرية المنظمة ، دائرة المكتبة الوطنية جامعة مؤتة .

٢٥. على مسلم و ايمن عمر (٢٠٠٧): علم تحليل وتصميم منظمات الاعمال، الرياض: الدار الجامعية

٢٦. فرحان حسن بربخ: إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. عمان: دار أسامة، ٢٠١٢، ص٢٩.

٢٧. ماجد محمد الفرا ونبيل اللوح (٢٠٠٧) تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة واثرة علي الكفاءة الادارية ، مجلة الجامعة الاسلامية المجلد ١٥، العدد ٢، ٥٠٦-٤٦١.

٢٨. محسن أحمد الخضيرى : ادارة التغيير مدخل اقتصادى للسيكولوجية الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر فى المستقبل للمشروعات ، دمشق ، دار الرضا للمعلومات ،٢٠٠٣، ص١٨-١٩.

٢٩. محمد حسن محمد حمادات : الادارة التربوية وظائف و قضايا معاصرة ، الأردن ، دار الحامد للنشر ، ٢٠٠٧ ، ص ١١٢ .

٣٠. محمد قاسم القريوتي و مهدي حسن زويلف(٢٠٠٦) المفاهيم الحديثة في الادارة النظريات والوظائف ، المكتبية الوطنية .

٣١. محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن (١٩٩٣) المفاهيم الحديثة في الادارة النظريات والوظائف ، المكتبية الوطنية .

٣٢. محمد يوسف العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص٩٤.

٣٣. محمود الجرادات: إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (١٤)، جزء (٢)، ص ص ٢٢٧ - ٢٥٤.

٣٤. محمود سلمان العميان (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط٣ ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .

٣٥. مروان أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص١٥٢.

٣٦. مشهور السفلان(١٩٩٧) الهياكل التنظيمية للمدن والبلديات : دراسة علي بعض المدن والبلديات بالمملكة العربية السعودية، مجلة الاداري، العدد ٦٧، ص ١٥٣-٢١

٣٧. منى مؤتمن : آفاق تطوير الإدارة و القيادة التربوية في البلاد العربية ،عمان ، مركز الكتاب الأكاديمى ، ٢٠٠٤، ص ٧٢ .

٣٨. منى مؤتمن عماد الدين: تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي: عمان، ٢٠٠٣، ص١٨.

39. موسى اللوزي (٢٠٠٧)، التتطوير التنظيمي ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

40. مؤيد سعيد السالم (٢٠٠٢) تنظيم المنظمات : دارسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام ط١ عمان، دار الكتاب الحديث.

41. مؤيد سعيد السالم(٢٠٠٢)، تنظيم المنظمات : دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام ، ط١، عمان، دار الكتاب الحديث.

42. ناصر سعد العتيبي: متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير بمدارس التعليم العام، مجلة كلية التربية بأسيوط – مصر، المجلد (٣٢)- العدد (٣)، يوليو، ٢٠١٦، ص ٥٠٠.

43. هيام نجيب الشريدة: الأنماط القيادي لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٤٣)، ٢٠٠٤، ص٢٣٢.

44. ابو بكر، مصطفى(٢٠١٣) التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي، الاسكندرية، مصر- دار المعرفة الجامعية.

45. أحمد، ابراهيم أحمد(الادارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي.

46. اسماعيل، احمد(٢٠٠٩) الادارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، دسوق، مصر، دار العلم والايمان.

47. بن سهيل، سالم(٢٠٠١) دور القيادات الادارية في التطوير التنظيمي، الاردن، عمان، الجامعة الاردنية.

48. حمدان، محمد(٢٠٠٧) مشاكل الادارة المدرسية وطرق معالجتها، الاردن، عمان، دار كنوز المعرفة.

٤٩. حمودة، رامي حسين(٢٠١٠) مفاهيم حديثة في وظائف الادارة، الاردن، عمان، دار اسامه.

٥٠. السكارنة، بلال(٢٠٠٩) التطوير التنظيمي والاداري، الاردن، عمان، دار المسيرة.

٥١. الشلوي، حمدان(٢٠٠٥) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، جامعة نايف، السعودية.

٥٢. الصيرفي، محمد(٢٠١٣) التطوير الإداري، الاسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية.

٥٣. العجمي، محمد حسنين(٢٠١٧) الادارة والتخطيط التربوي، الادن، عمان، دار المسيرة.

٥٤. العميان، محمود(٢٠١٥)

٥٥. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي – ط٣- دار الشروق – عمان – ٢٠٠٠م، ص١٥١.

٥٦. عامر، سعيد يس: الإدارة وتحديات التغيير – مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري – القاهرة – ٢٠١١م، ص٩٦.

٥٧. نايف سليمان الفالح: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية – رسالة ماجستير غير منشورة – جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – الرياض – ٢٠٠١، ص٢.

٥٨. سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية – دار وائل للطباعة والنشر – عمان – ٢٠٠٤م، ص١٢١.

٥٩. الفرماوي، حمدي على: "المدرسة الفعالة في ضوء المناخ المدرسي وضغوط المعلمين" – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التربية – جامعة عين شمس – ٢٠٠١م.

٦٠. الفرحان، أمل حمد: "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، دراسة تحليلية" - المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - المجلد السادس - العدد الأول - ٢٠١٣م.

٦١. جواد، شوقي: السلوك التنظيمي - دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠١٠م، ص٣٦٠.

٦٢. العميان ، محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال- دار وائل للنشر - عمان - ٢٠١٣م، ص٣٢٦.

٦٣. ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة - دار الشروق للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠٣م، ص٣٢٦.

٦٤. راتب السعود: "إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن - مجلة جامعة دمشق- المجلد (١٨) - العدد الثاني - ٢٠٠٢م، ص٨٤.

٦٥. البوهي، فاروق شوقي(٢٠١٠) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

المراجع الأجنبية:

Abu-Hamour, H. (2012). The Role of Organizational Development to Improve the Jordanian Universities Effectiveness. **International Journal of Business and Management**, 7, (19), 76-83.

Allix, Nicholas M. (2010): Transformational leadership democratic or despotic, **Educational Management & Administration**, 28(1),7-20.

Ladyshewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development**. Leadership & Organization Development Journal**, 31(4, 2010), 292-306.

Lawler,E.(2014). Sustainable Effectiveness and Organization Development: Beyond the Triple Bottom Line. **OD PRACTITIONER**, 46, (4), 65-68.

Daft, Richard L, (1986),**organization theory and design** (west publishing company , 2 edition

Drucker، peter,F,(2001),**the essential drucker** oxford,butterworth، Heinemann.

Happer,S.c (1998):"**Leading Organizational Change in the 21st Century**" Industrial Management, Vole (40) No (3) p p:25- 44.

Harris,M,Raviv,A,(2002) **organizational design**, management science, 48(7).

Hiatt, Jeff. **The definition and history of change management**, Change Management Tutorial Series, 2010, avaleable on http ://www.change- management.com/tutorial-definitionhistory.htm

Robbins,Stephen,(1990),**organization theory**,structuredesignand application, Englewood cliffs new jersy, prentice hall.